

1-1-2017

# Desarrollo de habilidades de pensamiento en estudiantes de administración de empresas desde el modelo Marzano y Kendall mediante un entorno virtual de aprendizaje

Juan Carlos Mancilla Laguna

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_docencia](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_docencia)

---

## Citación recomendada

Mancilla Laguna, J. C. (2017). Desarrollo de habilidades de pensamiento en estudiantes de administración de empresas desde el modelo Marzano y Kendall mediante un entorno virtual de aprendizaje. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_docencia/468](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_docencia/468)

This is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias de la Educación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Docencia by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**DESARROLLO DE HABILIDADES DE PENSAMIENTO EN ESTUDIANTES DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DESDE EL MODELO MARZANO Y KENDALL  
MEDIADO POR UN ENTORNO VIRTUAL DE APRENDIZAJE**

**JUAN CARLOS MANCILLA LAGUNA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN DOCENCIA  
BOGOTÁ D.C., FEBRERO de 2017**

**DESARROLLO DE HABILIDADES DE PENSAMIENTO EN ESTUDIANTES DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DESDE EL MODELO MARZANO Y KENDALL  
MEDIADO POR UN ENTORNO VIRTUAL DE APRENDIZAJE**

**JUAN CARLOS MANCILLA LAGUNA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Magister en docencia**

**Director:  
PEDRO NEL ZAPATA CASTAÑEDA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN DOCENCIA  
BOGOTÁ D.C., FEBRERO de 2017**



RECTOR

**Hno. ALBERTO PRADA SANMIGUEL**

VICERRECTOR ACADÉMICO

**CARMEN AMALIA CAMACHO SANABRIA**

DECANO FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**GUILLERMO LONDOÑO OROZCO**

DIRECTOR PROGRAMA

**FERNANDO VÁSQUEZ RODRÍGUEZ**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**SABER EDUCATIVO, PEDAGOGÍA Y DIDÁCTICA**

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

**PEDRO NEL ZAPATA CASTAÑEDA**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Bogotá, D.C., FEBRERO de 2017**

## **Dedicatoria**

A mí amada familia fuente inagotable de amor y comprensión,  
razón y sentido de mi existencia.

## **Agradecimientos**

A la Universidad de La Salle, Institución que me dio la oportunidad de acogerme y brindarme una luz de conocimiento en este tribulado mar de ignorancia, alimentada y fortalecida por sus fuertes valores y firmes principios.

A los Docentes de la Maestría en Educación, que en tan poco tiempo supieron encausar, promover y dignificar la profesión de docente, artífices innegables de una posible transformación social.

Al Doctor Pedro Nel Zapata Castañeda, Director de mi proyecto de grado, por sus observaciones, lineamientos y acertados aportes.

## **Resumen**

El objetivo de los ambientes virtuales o plataformas e-learning es posibilitar la creación y gestión de los espacios de enseñanza - aprendizaje en Internet, en el que los profesores y los estudiantes puedan interactuar durante su proceso de formación. Esta investigación permitió identificar, adicionalmente, que la dificultad para desarrollar habilidades de pensamiento en el estudiante radica, en ocasiones, en la carencia de experticia por parte del docente y la deficiencia estructural de algunos contenidos temáticos presentados al utilizar como soporte teórico la Taxonomía de Bloom. Dado que las tendencias modernas nos indican que el uso de las Tics, acompañadas por las teorías pedagógicas es el camino para mejorar e incrementar los procesos de pensamiento, se hace imperativo su conocimiento en primera instancia, su implementación y puesta en práctica en todos y cada uno de los componentes temáticos, con el firme propósito de facilitar al estudiante el seguimiento y evaluación de su desempeño académico en el aula. Se puede concluir que la técnica propuesta por Marzano y Kendall para diseñar objetivos de aprendizaje, es fácil de asimilar y, por ende, fácil de implementar, trayendo consigo beneficios al realizar la planeación y organización de la tarea y su uso por ser atemporal (vigente en el tiempo).

**Palabras Claves:** ambientes virtuales, habilidades de pensamiento, objetivos de aprendizaje.



## **Abstract**

The objective of virtual environments or e-learning platforms is to enable the creation and management of teaching-learning spaces on the Internet, in which teachers and students can interact during their training process. This research allowed to identify, in addition, that the difficulty to develop cognitive abilities in the student is sometimes due to the lack of expertise on the part of the teacher and the structural deficiency of some thematic contents presented when using as theoretical support the Taxonomy of Bloom. Given that modern trends indicate that the use of Tics, accompanied by pedagogical theories is the way to improve and increase the thought processes, it becomes imperative knowledge in the first instance, its implementation and implementation in each and every One of the thematic components, with the firm purpose of facilitating to the student the monitoring and evaluation of his academic performance in the classroom. It can be concluded that the technique proposed by Marzano and Kendall to design learning objectives, is easy to assimilate and, therefore, easy to implement, bringing benefits to the planning and organization of the task and its use for being timeless in the time).

**Keywords:** virtual environments, cognitive skills, learning objectives

## **Tabla de Contenido**

Capítulo 1 Introducción	1
1.    Justificación	3
1.1    Definición del problema	5
1.2    Pregunta de Investigación	7
1.3    Objetivos	8
1.3.1    Objetivo General	8
1.3.2    Objetivos Específicos	8
Capítulo 2 Revisión de la Literatura	9
2.    Antecedentes	9
2.1.1    Experiencia Nacional	9
2.1.2    Experiencia Internacional	14
2.2    Marco Teórico	21
2.2.1    Habilidades de pensamiento	21
2.2.2    La Taxonomía de Marzano y Kendall	23
2.2.2.1 Dominios del conocimiento	26
2.2.2.1.1 Conocimiento o Información	26
2.2.2.1.2 Procedimientos mentales o conocimientos procedimentales	27
2.2.2.1.3 Procedimientos psicomotores	28
2.2.2.2 Niveles de Procesamiento y/o Sistemas de Pensamiento	29
2.2.2.3. Objetivo de aprendizaje y su relación con el nivel taxonómico	32
2.2.3    Entorno Virtual de Aprendizaje	34
2.2.4    Moodle	36
Capítulo 3 Diseño Metodológico	39

3.1	Metodología	39
3.2	Enfoque	40
3.3	Fases de la investigación	40
3.3.1	Fase de caracterización del nivel de dominio de habilidades de pensamiento.	40
3.3.2	Fase de intervención para el desarrollo de habilidades de pensamiento	40
3.3.3	Fase de evaluación del desarrollo de habilidades de pensamiento alcanzadas	52
3.3.4	Técnicas de recolección de la información	52
3.3.4.1	Prueba pretest – postest	52
3.3.5	Población	54
Capítulo 4 Resultados		54
4.1	Caracterización del nivel de dominio de las habilidades de pensamiento	55
4.2	Programa de Intervención para el desarrollo de habilidades de pensamiento en el ambiente virtual - Moodle	63
4.3	Evaluación del desarrollo de las habilidades de pensamiento alcanzadas.	73
Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones		82
5.1	Conclusiones	82
5.2	Recomendaciones	88
Referencias		90
Anexos		95

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cronograma de sesiones</i> .....	41
Tabla 2 <i>Diseño de curso</i> .....	42
Tabla 3 <i>Criterios de Puntuación</i> .....	53
Tabla 4 <i>Valoración</i> .....	53
Tabla 5 <i>Tabulación de resultados test - Momento inicial</i> .....	55
Tabla 6 <i>Tabulación de resultados posttest - Momento Final</i> .....	73

## **Lista de Figuras**

<i>Figura 2.1</i> Modelo de conducta ante el aprendizaje (tomado de Marzano y Kendall, 2007) .....	24
<i>Figura 2.2</i> Modelo de la Nueva Taxonomía (tomado de Marzano y Kendall, 2007) .....	25
<i>Figura 2.3</i> Dominio de conocimiento (tomado de Marzano y Kendall, 2007) .....	26
<i>Figura 2.4</i> Funciones de la memoria (tomado de Marzano y Kendall, 2007) .....	31
<i>Figura 2.5</i> Cuadro de especificaciones para objetivos de aprendizaje (tomado de Marzano y Kendall, 2007) .....	33
<i>Figura 3.1</i> Matriz operacional de gestión humana .....	45
<i>Figura 3.2</i> Ambiente Virtual Moodle - Página Principal .....	46
<i>Figura 3.3</i> Ambiente virtual - Presentación del Componente Temático .....	47
<i>Figura 3.4</i> Ambiente Virtual – Presaberes .....	47
<i>Figura 3.5</i> Ambiente Virtual - Momento 1 primer corte .....	48
<i>Figura 3.6</i> Ambiente Virtual - Momento 2 segundo corte .....	49
<i>Figura 3.7</i> Ambiente Virtual - Momento Evaluación Final .....	49
<i>Figura 3.8</i> Diagrama de Flujo de actividades del proceso Académico .....	52
<i>Figura 4.1</i> Criterios de desempeño Fase 1 .....	63
<i>Figura 4.2</i> Criterios de desempeño Fase 2 .....	64
<i>Figura 4.3</i> Criterios de desempeño Fase 3 .....	65
<i>Figura 4.4</i> Criterios de desempeño Fase 4 .....	65
<i>Figura 4.5</i> Criterios de desempeño Fase 5 .....	66
<i>Figura 4.6</i> Esquema sobre Organizaciones Inteligentes - Actividades 2016-2 .....	67
<i>Figura 4.7</i> Esquema sobre enfoques de la Gestión del Conocimiento -Actividades 2016-2 .....	68

<i>Figura 4.8</i> Esquema Gestión de R.H y Gestión del conocimiento- Actividades 2016-2 .....	68
<i>Figura 4.9</i> Procesos e indicadores de gestión - Talleres 2016-2 .....	69
<i>Figura 4.10</i> Taller 2 Procesos e indicadores de gestión - Talleres 2016-2.....	69
<i>Figura 4.11</i> Taller 3 Procesos e indicadores de gestión - Talleres 2016-2.....	70
<i>Figura 4.12</i> Taller 4 Procesos e indicadores de gestión - Talleres 2016-2.....	70
<i>Figura 4.13</i> Evaluación grupo 1 - 2016-2 .....	71
<i>Figura 4.14</i> Evaluación grupo 2 -2016-2 .....	71
<i>Figura 4.15</i> Evaluación grupo 3- 2016-2 .....	72
<i>Figura 4.16</i> Evaluación grupo 4 - 2016-2 .....	72

## **Lista de Gráficas**

<i>Gráfica 4.1</i>	Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba inicial sobre describir .....	58
<i>Gráfica 4.2</i>	Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba inicial sobre clasificar .....	59
<i>Gráfica 4.3</i>	Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba inicial sobre seleccionar .....	60
<i>Gráfica 4.4</i>	Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba inicial sobre determinar .....	61
<i>Gráfica 4.5</i>	Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba inicial sobre valorar .....	61
<i>Gráfica 4.6</i>	Porcentaje de estudiantes según resultados iniciales generales .....	62
<i>Gráfica 4.7</i>	Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba final sobre descripción .....	76
<i>Gráfica 4.8</i>	Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba final sobre clasificar .....	76
<i>Gráfica 4.9</i>	Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba final sobre seleccionar .....	77
<i>Gráfica 4.10</i>	Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba final sobre determinar .....	78
<i>Gráfica 4.11</i>	Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba final sobre valorar .....	79
<i>Gráfica 4.12</i>	Porcentaje de estudiantes según resultados finales .....	79
<i>Gráfica 4.13</i>	Respuestas acertadas por objetivos de aprendizaje .....	80
<i>Gráfica 4.14</i>	Preguntas erradas por objetivos de aprendizaje .....	81
<i>Gráfica 4.15</i>	Desarrollo de habilidades de pensamiento por número de preguntas realizadas ...	81

## **Lista de Anexos**

<b>Anexo 1</b>	<i>Matriz de objetivos de la Nueva Taxonomía de Marzano Y Kendall.....</i>	<b>95</b>
<b>Anexo 2</b>	<i>Explicación teórica de las tablas de Marzano Y Kendall.....</i>	<b>96</b>
<b>Anexo 3</b>	<i>Objetivos de Aprendizaje - Desarrollo del Talento Humano .....</i>	<b>98</b>
<b>Anexo 4</b>	<i>Esquema Operacional de la Taxonomía de Manzano y Kendall en la gestión de Talento Humano</i>	
<b>Anexo 5</b>	<i>Test-Postest</i>	
<b>Anexo 6</b>	<i>Guía de trabajo - Desarrollo del Talento Humano</i>	
<b>Anexo 7</b>	<i>Estudio de caso DIRECTV</i>	
<b>Anexo 8</b>	<i>Estudio de caso BANCO WWB S.A</i>	



## **Capítulo 1**

### **Introducción**

En la búsqueda diaria de orientaciones enfocadas a enriquecer el trabajo educativo por parte de los profesionales de la educación (Gallardo, 2009) presenta la Nueva Taxonomía de Robert Marzano y John Kendall propuesta en el 2007, para fines de evaluación y de instrumentación, como una alternativa para que el maestro desde la planeación diseñe los objetivos de aprendizaje y pueda mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje, con el fin de implementar más y mejores estrategias de trabajo, al mismo tiempo que enriquece su quehacer formativo.

Basándose en lo anterior, este proyecto busca conocer la influencia de un programa de intervención cognitiva a partir de un entorno virtual de aprendizaje Moodle, en el desarrollo de las habilidades de pensamiento, para describir, clasificar, seleccionar, determinar y valorar procesos de gestión del Talento Humano.

Esto se justifica por la preocupación expresa del cuerpo docente del programa de Administración de Empresas Comerciales, respecto al papel que juegan las Tics en la optimización de los recursos tecnológicos que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje y su aporte en la propuesta de valor que debe presentar la educación universitaria.

El alcance del tema se centra, por tanto, en la construcción de los objetivos de aprendizaje, basados en los dominios del conocimiento y los niveles de procesamiento o sistemas de pensamiento.

La investigación se desarrolla tomando en cuenta fuentes primarias y secundarias. En la fuente primaria se identifica el desarrollo de las habilidades para gestionar el talento humano en las organizaciones, con la aplicación de un test al inicio del estudio o presaber, el desarrollo de los contenidos temáticos en el tema Desarrollo del Talento Humano propuesto en cinco fases y el test de evaluación al final del ejercicio.

Las fuentes secundarias son los conceptos y teorías de Administración de recursos humanos, que soportan el modelo de Gestión del Talento Humano, así como también el Manual de la Nueva Taxonomía de Marzano y Kendall, en la planeación del trabajo educativo.

La investigación se presenta en cinco capítulos, de los cuales, en el capítulo 1 Introducción, se presenta la justificación, delimitación y formulación y planteamiento del problema, la pregunta de investigación y los objetivos, tanto el general como los específicos.

En el capítulo 2 Revisión de la Literatura, figuran los antecedentes tanto nacionales como internacionales y el marco teórico en el que se plantean las habilidades de pensamiento, la nueva taxonomía de Marzano y Kendall, desde los dominios del conocimiento y los sistemas de pensamiento y los objetivos de aprendizaje, así como también el entorno virtual de aprendizaje y la plataforma Moodle.

En el capítulo 3 Diseño Metodológico, se describe la metodología, el enfoque y las Fases de investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección para el proceso de la información y la población objeto de estudio.

En el capítulo 4 Resultados, se plantean los resultados obtenidos y su análisis en la caracterización del nivel de dominio, el programa de intervención y la evaluación del desarrollo de las habilidades de pensamiento.

Y finalmente en el capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones, se describen las conclusiones obtenidas por cada objetivo en coherencia con los específicos y se plantean algunas sugerencias, efectos del estudio.

## **1. Justificación**

El tema escogido pretende dar respuesta a la preocupación expresa de los directivos de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, así como de algunos docentes en lo referente al papel preponderante e ineludible de las Tecnologías de la Información y Comunicación -Tics y su efecto en los procesos de enseñanza-aprendizaje, dedicadas expresamente a reforzar los modelos educativos tradicionales (presencialidad en el aula, al mismo tiempo y en el mismo lugar), razón a la que se atribuye la falta de calidad en la actividad académica; por tanto, es pertinente e importante identificar aquellos factores y dificultades que afectan los procesos formales de enseñanza aprendizaje mediados por los entornos virtuales, para su actualización y modernización

y de esta manera, se constituyan en una verdadera propuesta de valor e innovación en la educación universitaria.

Por tal razón, para la fase de diseño de un proceso de aprendizaje en un entorno virtual se acoge la propuesta de la Taxonomía de los objetivos educativos de Marzano y Kendall, la cual hace necesaria, la formulación de un conjunto de objetivos de aprendizaje requeridos en cada lección o unidad con el fin de llevar a cabo la realización de un curso. Lo esencial de ésta taxonomía, se refiere al proceso mental en términos de control, es decir, donde algunos procesos ejercen control sobre la operación de otros procesos. La taxonomía de Marzano y Kendall es un modelo que permite determinar un resultado final a partir de unos datos de entrada y a medida de su implementación se considera adecuado e idóneo para este estudio.

Otro factor a tener en cuenta, es el papel deliberado que juega el alumno en su actividad individual de estudiar, la cual va dirigida a aprender y que va más allá de la simple recepción informativa, en la que se involucran aspectos tan importantes como el entorno, la orientación en el proceso, las metas y/o resultados a obtener, los contenidos de la tarea, su voluntad y sus destrezas, factores de los cuales depende también su aprendizaje.

Para el presente estudio se escogieron los estudiantes del programa de Administración de Empresas de V semestre de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, dado que sus integrantes representan el número, las habilidades y el conocimiento necesarios en el manejo de la plataforma tecnológica Moodle. Por tanto, de los resultados obtenidos dependerá la forma de incrementar y mejorar su competitividad, participación y contribución productiva del país, la cual

se basa en el incremento y enriquecimiento de la calidad educativa instituida, ampliando y mejorando la oferta en educación, estimulando la optimización de los recursos, el uso de las nuevas tecnologías y los entornos virtuales de aprendizaje disponibles, como una valiosa herramienta de apoyo.

## **1.1 Definición del problema**

Para la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, institución educativa de carácter público objeto de la investigación, los cambios económicos, sociales y políticos del mundo globalizado le exigen permanentemente el desarrollo de una mayor y mejor gestión en la formación académica, la cual desarrolla de acuerdo con el modelo presencial convencional instaurado desde su fundación en 1945, combinándola al mismo tiempo con la utilización de una plataforma o entorno virtual de acceso libre MOODLE, bajo los lineamientos del SIETIC-Sistema de Innovación Educativa apoyada en TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación, administradora del sistema; su objetivo principal es la unificación de todos y cada uno de los contenidos de los espacios académicos en las distintas disciplinas, con la pretensión de compilar los contenidos temáticos, lecturas, ejercicios, videos y talleres, empaquetando la información por su fácil acceso por la página web institucional, emulando los estándares internacionales de conectividad, sin que se evidencie la intervención o mediación de recursos pedagógicos para la dinamización del currículo para el desarrollo de habilidades de habilidades de pensamiento en procesos de enseñanza aprendizaje en entornos virtuales.

Esta intermediación del sistema de aprendizaje virtual se reduce a la consulta por parte de

los estudiantes, de documentos, cronogramas, tareas y algunos talleres planeados por el docente, dada la facilidad de acceso a la información, la cual puede realizarse desde cualquier sitio y a cualquier hora, tanto para enviar como para recibir el material respectivo; algunas de las dificultades que más los acongoja, son la necesidad permanente de conexión eficiente a internet, la insuficiente habilidad para manejar la dinámica propia de la tecnología disponible, el aprendizaje autónomo y la disponibilidad de equipos, así como la organización y la disciplina, haciendo muchas veces que el aprendizaje se caracterice por ser dispendioso y engorroso, alejado de la interacción cognitiva y afectiva que se pretendía lograr con el trabajo colaborativo o en equipo, por la parcelación de los temas realizadas por ellos mismos y trabajando finalmente de manera individual.

De acuerdo con los docentes del programa de Administración de Empresas Comerciales, existen notables variables críticas que afectan este sistema de formación dual (Blended learning), el cual se caracteriza por el tecno centrismo, es decir, situar la tecnología por encima de la pedagogía y la didáctica, y por trasladar principios de la formación presencial a la nueva tecnología, limitando de esta manera su pleno desarrollo.

Otro aspecto determinante es el perfil profesional del estamento docente, ya que se caracteriza porque todos poseen título profesional en una disciplina, aunque un número reducido de ellos solo son especializados en pedagogía y la gran mayoría cuentan con alguna formación en desarrollo profesoral, razones por las cuales, el Modelo Pedagógico Institucional - MOPEI, no presenta una adecuada implementación.

El efecto de lo anterior se ve reflejado en la participación que tienen los docentes en la construcción de los componentes temáticos en la plataforma virtual Moodle, que de acuerdo con información del SIETIC, en el programa Administración de Empresas Comerciales de un total de 88 componentes, 49 de ellos que representan el 56% están completos, 8 componentes o el 9% están incompletos y 31 componentes o el 35% están ocultos e inoperantes, por decisión de sus titulares, quienes se resisten al cambio y consideran que este tipo de trabajo vulnera sus derechos intelectuales.

Aunado a ello, se da la falta de experticia de los docentes en el manejo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, circunstancias que dificultan la elaboración de documentos, blogs, artículos, guías y documentos como el Programa analítico y el de Planificación del componente temático, los cuales presentan serias deficiencias en su diseño y donde los objetivos de aprendizaje no reflejan las actividades, proyectos o ejercicios a realizar durante el semestre, dificultando el trabajo en el aula y su correspondiente evaluación.

Se puede concluir, por tanto, que las deficiencias presentadas a nivel general, sólo se puedan superar con un consistente y juicioso ejercicio de actualización tecnológica, curricular, didáctica y pedagógica, con el propósito de consolidar una ventaja académica competitiva, en beneficio de los estudiantes, del programa y del propio entorno.

## **1.2 Pregunta de Investigación**

¿Qué influencia tiene un programa de intervención cognitiva a partir de un entorno

virtual de aprendizaje en el desarrollo de las habilidades de pensamiento, para describir, clasificar, seleccionar, determinar y valorar procesos de gestión del talento humano desde el modelo de Marzano y Kendall?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Favorecer el desarrollo de las habilidades de pensamiento para describir, clasificar, seleccionar, determinar y valorar procesos de gestión del talento humano, mediado por un programa de intervención cognitiva en la plataforma Moodle.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Caracterizar el nivel de dominio de las habilidades de pensamiento para describir, clasificar, seleccionar, determinar y valorar procesos de gestión del talento humano en los estudiantes mediante una prueba de entrada o test.

Diseñar y aplicar un programa de intervención para desarrollar habilidades de pensamiento para describir, clasificar, seleccionar, determinar y valorar procesos de gestión del talento humano, en un entorno virtual de aprendizaje.

Evaluar el desarrollo de las habilidades de pensamiento para describir, clasificar, seleccionar, determinar y valorar procesos de gestión del talento humano, por medio de una prueba postest.



## **Capítulo 2**

### **Revisión de la Literatura**

#### **2. Antecedentes**

Las plataformas educativas o entornos virtuales fueron creados en Internet con el fin de coadyuvar al logro del aprendizaje, constituyéndose en el soporte complementario e indispensable en los nuevos procesos de enseñanza universitarios; su objetivo, por tanto, es permitir la creación y gestión académica en cualquier sitio y a cualquier hora, por medio del cual los profesores y alumnos pueden interactuar durante su proceso de formación. Moodle es una de las herramientas o plataformas de aprendizaje libre, más significativas y de mayor uso a nivel mundial, en la que se define y planifica la actuación de todos los elementos que participan en las relaciones didácticas. Para una mayor ilustración, a continuación se describen algunas experiencias y proyectos educativos generados con su intermediación.

##### **2.1.1 Experiencia Nacional**

Campo, R., Mercado, F., y Nocua (2006) dan a conocer la implementación en los cursos de pre-grado de la Universidad de Santander -UDES, de una Aula Virtual apoyada en las TIC's fundamentada en el modelo pedagógico del aprendizaje autónomo significativo, para estimular el

trabajo individual y colaborativo con fundamentación científica. Su accionar se basa en el estudio de las unidades didácticas, clases o temas propuestos, la ejecución de actividades de apoyo, el uso de los libros electrónicos y la interacción entre el tutor y estudiantes a partir de la evaluación. Esta Aula Virtual está enlazada con otras zonas interactivas del portal, para aprovechar la experiencia y conocimiento de sus participantes, fomentando la formación continua.

Uribe, Melgar y Bornacelly (2007) presentan la adaptación y utilización de la plataforma Moodle (LMS), como un medio útil para el manejo documental, de la información y del conocimiento por un par de grupos de investigación, en los proyectos “Acceso, conocimiento y uso de internet en la Universidad de Antioquia” y “Exploración de los discursos y las prácticas de la promoción de la lectura en las bibliotecas públicas de Medellín: una revisión del lugar social de la biblioteca pública en la formación de los lectores”, al adaptar un software utilizado con fines de enseñanza a las necesidades de los grupos de investigación, donde se identificaron dos aspectos críticos para el adecuado desarrollo de los mismos: En primera instancia, que al ser grupos inter y multidisciplinarios, con personas vinculadas a diferentes dependencias universitarias y a instituciones sociales y gubernamentales con gran dificultad para las reuniones de trabajo presencial, se pensó en la utilización de un mediador tecnológico que facilitara el trabajo en grupo. Y en segunda instancia, que los procesos (de gestión, de aprendizaje, de formalización, etc.) no quedaban registrados en ningún documento o espacio interactivo y de libre consulta al terminar los proyectos como las memorias, para otros usos futuros.

Otros autores como Aguilar, Martínez y Flórez, (2008) comentan el trabajo realizado en

el proyecto MIDAS “Modelo de intervención integral para disminuir la deserción académica en estudiantes de primer nivel”, que utilizó el Sistema de Gestión de Aprendizaje (SGA) MOODLE para construir una aplicación integrada a esta plataforma denominada “EA-GEMA” que permite a los estudiantes y profesores obtener información sobre los estudiantes de Física I y estudiantes de la carrera de Física de sexto y séptimo nivel, identificar su estilo y las estrategias más adecuadas para su aprendizaje, y al profesor establecer las estrategias de acuerdo con el estilo predominante del curso. La predominancia del estilo reflexivo como resultado en este grupo de estudiantes permitió ofrecer un abanico de recursos y estrategias, que favorece en el estudiante el desarrollo de competencias como la responsabilidad y la autonomía. Este proyecto se fundamenta en la metodología de la Investigación en la Acción-IA, a través de la reflexión del docente y de los estudiantes sobre los procesos de la enseñanza y el aprendizaje.

En la primera etapa se realiza un análisis conceptual para escoger el cuestionario adecuado para diagnosticar el EA. Los Estilos de Aprendizaje son los rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos que sirven como indicadores relativamente estables, de cómo los discentes perciben, interaccionan y responden a sus ambientes de aprendizaje. En la segunda etapa se decide el uso de las Tics como apoyo a este proceso y se desarrolla el proyecto de grado titulado “Software de apoyo al diagnóstico y clasificación de estudiantes por Estilo de Aprendizaje en el Sistema de Gestión de Aprendizaje MOODLE”

Por su parte Gómez, Uribe y Jimenez (2009) describen en el proyecto “Generación de Servicios Académicos Virtuales en la Sede Medellín”, como una alternativa para mejorar el índice de la alta deserción académica, ampliar la cobertura educativa, formar docentes en

ambientes virtuales que apoyen sus procesos de enseñanza y de aprendizaje; y mostrar su producción académica, entre otros. La Universidad consigna y exhibe su experiencia en la formación de los actores educativos en la elaboración e implementación de recursos educativos digitales en Moodle, presentando un caso de estudio enmarcado en la asignatura Operaciones con Sólidos, dictado a los estudiantes de ingeniería química de sexto semestre en adelante, que ha sido ejemplo claro del cambio que ha venido digiriendo el estudiante en su rutina diaria dentro del ámbito virtual-presencial.

Romero y Salinas, (2010) presentan un análisis a partir de la aplicación de los instrumentos a los estudiantes del curso de “Liderazgo en valores”, impartido a través de la plataforma Moodle. Este estudio obedece a tres razones fundamentales: la primera tiene que ver con la necesidad de sentar precedentes sobre los estilos de aprendizaje que presentan los estudiantes que toman un curso virtual; la segunda, identificar los estilos de aprendizaje propios que fomenta la institución, con el propósito de fortalecer la calidad de la educación virtual; y la tercera, la necesidad de documentar el proceso de aprendizaje que sucede en la educación virtual relacionado con los estilos de aprendizaje, debido a la poca literatura especializada al respecto y a la conveniencia de construir un estado del arte para futuros análisis.

Así mismo, Ángel y Cano (2011) presentan cómo la experiencia de un trabajo colaborativo permitió comprender las opciones que ofrece la plataforma Moodle, para el desarrollo de trabajos colaborativos y desde este lugar reconocer los usos que los alumnos dan a esta y a otras herramientas que brindan las Tics. Buscó reconocer los roles y relaciones (de docentes y estudiantes) que se establecieron en el aula virtual de esta experiencia y visualizar los

elementos a mejorar en este tipo de procesos educativos en contextos similares. Las estrategias y herramientas utilizadas para la comunicación evidenciaron que uno de los procesos más complejos de abordar en este tipo de proyecto es el de mediación que genere interacciones entre los participantes, teniendo en cuenta que se conforman entidades individuales o grupales de acuerdo a los propósitos de las actividades del proyecto. Desde junio de 2007 se creó el curso virtual y los cambios que este ha representado en el quehacer diario tanto del estudiante como del docente, han significado notables logros de reducción de tiempo, eficacia en el manejo de la información y una comunicación más asertiva, lo que a la fecha se ha consolidado como una ayuda precisa en la realización de los objetivos de la asignatura.

También, Quinche y González (2011) presentan el diseño, propuesta e implementación del primer prototipo de Campus Virtual Innova-T3D en la Corporación Universitaria Minuto de Dios en Bogotá, Colombia, como posibles aplicaciones pedagógicas existentes en la utilización de los mundos virtuales 3D (entendida como la realidad virtual) y su integración a plataformas E-Learning de las instituciones de educación superior, los cuales bajo una perspectiva constructivista invitan a asumir un rol determinado para la adquisición de competencias y habilidades en un contexto simulado, permitiendo a los participantes aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en el aula en ambientes reales representados por computador, como alternativas de aprendizaje que involucran situaciones reales, donde el estudiante accede a mundos virtuales 3D.

Finalmente, Burgos (2013) se refieren a las habilidades de pensamiento o capacidades mentales, aquellas que le permiten al individuo construir y organizar su conocimiento junto con

el acto de pensar y la practica consciente e inconsciente, para aplicarlo con mayor eficacia en diversas situaciones, contribuyendo al desarrollo de procesos mentales que coadyuven a la resolución de problemas. Se refieren también, a los procesos de pensamiento que se aglutinan de acuerdo con su complejidad y abstracción como la observación, comparación y clasificación (procesos básicos), el análisis, síntesis y evaluación (procesos integradores), considerándolos como los cimientos alrededor de los cuales se organiza el conocimiento y el razonamiento. Enuncian además las estrategias para desarrollar dichas habilidades por medio de mapas conceptuales, mapas mentales, mentefactos que promueven el pensamiento de orden superior (metacognición).

### **2.1.2 Experiencia Internacional**

Núñez et al., (2011) describen la implementación de programas de entrenamiento en estrategias de autorregulación del aprendizaje en formato Moodle: resultados de una experiencia en enseñanza superior. En este trabajo contrastan la eficacia de un programa de intervención en soporte virtual para el entrenamiento de estrategias de estudio y autorregulación en estudiantes universitarios. El objetivo del estudio es dotar a los alumnos de un conjunto de estrategias, que les permitan abordar sus procesos de aprendizaje de una forma más competente y autónoma.

El programa se implementó en formato Moodle a través del Campus Virtual de la Universidad de Oviedo y la Universidad de Minho and Universidad de la Coruña. El diseño utilizado fue cuasi-experimental, con grupo experimental y medidas pre y postest (conocimiento declarativo de estrategias de autorregulación del aprendizaje, uso de la macroestrategia de

aprendizaje autorregulado planificación-ejecución-evaluación, uso de estrategias de aprendizaje autorregulado a través de textos, enfoques de aprendizaje superficial y profundo y rendimiento académico). La información obtenida muestra que los alumnos que participaron, en relación con sus compañeros del grupo control, mejoraron significativamente en cuanto al dominio de conocimiento declarativo, uso general a través de textos de las estrategias de aprendizaje, obteniendo mejoras estadísticamente significativas en el rendimiento académico.

Por su parte Boloudakis, Katsamani, Retalis y Georgiakakis (2012) muestran cómo en la Universidad de El Pireo de Atenas Grecia, diseñaron un curso de Moodle con la herramienta de aprendizaje de diseño CADMOS; esta es una herramienta de aprendizaje de diseño y creación gráfica ( LD ) que ayuda a un maestro a diseñar una unidad de aprendizaje en dos capas: (I) la capa conceptual, que parece como un mapa conceptual y contiene las actividades de aprendizaje con sus asociados y recursos de aprendizaje; (II) la capa de flujo, que contiene la orquestación de dichas actividades. Una de las principales características innovadoras CADMOS es que puede cerrar la brecha entre el diseño de una unidad de aprendizaje y su promulgación como Moodle. Este estudio presenta cómo se puede crear una LD utilizando CADMOS e implementarlo en Moodle.

Además, el documento muestra los resultados de un estudio de caso que fue organizado con el fin de evaluar la capacidad de uso de la herramienta, su pedagogía, la flexibilidad y la utilidad de su característica innovadora de desplegar una LD en Moodle. CADMOS, por tanto, parece ser una herramienta fácil de usar que ofrece orientación y flexibilidad durante el proceso de diseño.

También Valenzuela y Pérez (2013) describen comentarios acerca de la investigación: Aprendizaje autorregulado a través de la plataforma virtual Moodle y su relación con el fomento del aprendizaje autorregulado. En ella se establece que la utilización de las plataformas virtuales, hoy en día es inherente al quehacer docente, razón por lo cual en esta investigación se analiza el uso del software Moodle y su relación con el fomento del aprendizaje autorregulado.

Para ello se profundiza en aspectos como la descripción de las principales actividades de fomento del aprendizaje autorregulado, las plataformas de enseñanza virtual y la revisión de investigaciones que han utilizado Moodle. Los resultados dan cuenta del impacto positivo que ha tenido su uso, tanto en docentes como en estudiantes. La plataforma puede utilizarse en el diseño de la mayoría de las actividades autorregulatorias, principalmente en las relacionadas con la promoción de la autoevaluación. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones dan cuenta de una subutilización de los recursos virtuales y de sus potenciales pedagógicos inexplorados.

Dobrican y Zampunieris (2013) se centran en un área particular de Aprendizaje Colaborativo Apoyado por Computador (CSCL), que estudia la manera de crear, organizar y desarrollar comunidades de práctica dentro de un Sistema de Gestión de Aprendizaje Virtual (VLMS), es decir, Moodle <sup>TM</sup>. El objetivo es aumentar la participación en línea de los estudiantes, estimular el proceso de aprendizaje y abordar los problemas comunes en las instituciones de educación superior, como el transporte, la vivienda, los problemas de salud y estudiantes de las actividades sociales. Para lograr este objetivo, se proponen diferentes maneras de organizar a los estudiantes en las comunidades virtuales con un propósito claro y proporcionar



las herramientas para construir y compartir el conocimiento, mientras que el sistema informa, orienta y ayuda a los estudiantes a través de todo el proceso.

El nivel actual de participación de los estudiantes en la plataforma local de Moodle <sup>TM</sup> de la universidad es relativamente baja, a pesar del hecho de que los estudiantes están obligados a utilizar la plataforma de extracción, visualización y presentación de trabajos y otros materiales relacionados con el curso. Es por esto que consideramos Moodle <sup>TM</sup> bastante estático y limitado desde el punto de vista de la interfaz y de las formas existentes de creación de comunidades de aprendizaje. Mediante el empleo proactiva Computing, el sistema se da cuenta de las acciones o falta de acciones de sus usuarios, y, sobre la base de escenarios predefinidos proactivas, toma las acciones apropiadas para los usuarios de dirección hacia una mayor colaboración y el aprendizaje social.

De otra parte Cucu (2014) presenta el estudio sobre la implementación de Moodle en la Universidad de Alba Iulia, Rumania, como una solución de aprendizaje. Este estudio analiza los beneficios y problemas para instructores, centrándose en los que ocupan el último puesto, con el fin de solucionar y superar dichas circunstancias. Por ello, consideran importante que el aprendizaje combinado ya es un hecho establecido en la educación. Su alcance ha sido constantemente desarrollado desde hace veinte años, girando en torno a la combinación de aprendizaje tradicional con enfoques basados en la Web en línea. Indica que para el propósito de este trabajo utilizaron el supuesto de que el aprendizaje combinado es la práctica de la "mezcla de aprendizaje en línea con la cara-a-cara". Esta definición incluye los dos elementos necesarios para el caso actual estudio - estudiante-instructor físico / alumno-alumno, interacción y

herramientas basadas en la Web para apoyar el proceso educativo.

La razón principal detrás de la aplicación Moodle era llevar a cabo un proyecto piloto para determinar qué tan bien se pueden reemplazar las herramientas descritas, con el fin de enfocar las herramientas en un lugar y que responden a los tres puntos básicos descritos anteriormente. Una de las cuestiones consideradas han sido las barreras de adopción entre los instructores; desde la implementación de un LMS puede ser visto como una innovación, que produce un problema de compatibilidad descrito como "el grado en que una innovación se percibe como constante con los valores existentes, experiencias pasadas y las necesidades de los potenciales adoptantes " (Rogers, 2003, p.15) en (Sahin, 2006)

El documento presenta la utilización de Moodle en la Universidad de Alba Iulia, centrándose en el apoyo de instrucciones. Los resultados del estudio muestran que las herramientas actuales utilizadas para apoyar la instrucción, tales como los grupos de Yahoo, los grupos de Facebook, en línea / fuera de línea y software de hoja de correo electrónico pueden ser, con algún esfuerzo, sustituidas en la práctica por la instrucción de un LMS como Moodle. Esto sería beneficioso para el instructor de varias maneras: los cursos se vuelven más fáciles de organizar, la estructura del curso puede ser fácilmente replicado; toda la información está disponible en un solo lugar, incluyendo asistencia, calificaciones.

Sin embargo, hay varias cuestiones que requieren atención: 1- Moodle tiene una curva de aprendizaje y por lo tanto tiene que enfrentarse a la resistencia al cambio; 2- La amplia gama de opciones para los instructores hace que sea también difícil de dominar; 3- La comunicación entre

los estudiantes a través de los LMS es inexistente, los estudiantes prefieren utilizar plataformas que utilizan fuera de la universidad, especialmente Facebook. El presente estudio es solo un primer paso hacia la comprensión de cómo mejorar el uso de Moodle como una solución de aprendizaje combinado y obtener realmente en el estudiante un aumento de la motivación y la interacción con el aprendizaje, que en última instancia conduce a mejores resultados.

En cuanto a las habilidades del pensamiento, Sánchez (2002) propone y justifica un modelo integrado de investigación y desarrollo aplicable a la construcción, implantación y evaluación de proyectos para la enseñanza y transferencia de habilidades de pensamiento. Fija una posición ante el desarrollo del pensamiento y luego establece el papel de la investigación en la construcción y validación de modelos educativos para desarrollar facultades intelectuales; posteriormente analiza las variables que intervienen en la construcción y aplicación del modelo de desarrollo intelectual y de aprendizaje basado en procesos; e identifica sus componentes y sus interrelaciones, para finalizar con el análisis del papel de la investigación en el diseño y aplicación de proyectos en el desarrollo de habilidades de pensamiento.

Al respecto Ramos, Herrera y Ramírez (2010) presentan un estudio de casos de un proyecto de aprendizaje móvil, cuyo objetivo fue analizar los recursos de aprendizaje móvil de cuatro cursos para identificar cómo se trataba de promover el desarrollo de habilidades de pensamiento en los estudiantes o aprendizaje móvil –mlearning– y habilidades de pensamiento. Los resultados indicaron que el uso de recursos mlearning modifica el ambiente de aprendizaje, al convertir cualquier escenario en un ambiente innovador y colaborativo; que el diseño de los recursos mlearning debe sustentarse en teorías y estrategias educativas para ser efectivos y que la

naturaleza de la materia y el tipo de recurso deben estar relacionados a las habilidades de pensamiento que se pretenden desarrollar. Por tanto, el uso de dispositivos móviles los apoyan en estrategias que promueven el desarrollo de las habilidades de pensamiento como solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico y pensamiento creativo.

Por su parte Valenzuela, Nieto y Muñoz (2014) refiriéndose a las habilidades de pensamiento, indican que el pensamiento crítico depende del grado de dominio de ciertas habilidades y de la voluntad cuando se razona, así como de la Motivación (Eccles y Wigfield, 2002). Evalúan la conveniencia de optar por uno u otro para explicar el desempeño del pensamiento crítico: Motivación y disposiciones, enfoques alternativos. Analizaron teóricamente las fortalezas y debilidades de ambas perspectivas y contrastaron medidas de disposiciones (CCTDI), motivación (EMPC) y pensamiento crítico (CCTST) en una muestra de estudiantes universitarios. Los resultados muestran que la variabilidad en el desempeño del pensamiento crítico es explicada de mejor manera por la motivación que por las disposiciones, así como discuten sobre la conveniencia teórica y práctica de la intervención educacional.

La información registrada permite inferir, que las distintas experiencias académicas consultadas que utilizan ambientes virtuales, generan algunos logros y aportes importantes a la propuesta investigativa, a saber: estimular el trabajo individual colaborativo, disponer de un medio útil para el manejo documental de información y del conocimiento, así como de una gran caja de herramientas, recursos y estrategias de apoyo a los procesos de aprendizaje, contar con un espacio integrador facilitador de acompañamientos; además genera reducciones de tiempo tiempo, eficacia en el manejo de la información, autoregulación y autonomía del aprendizaje,

desarrollos de propuestas innovadoras –Campus virtual 3D- y acciones que promocionan e incentivan el pensamiento de orden superior (metacognición). Entre los vacíos que aún permanecen y que de una manera u otra, afectan su uso, son: la complejidad en las interacciones directas entre los participantes, la resistencia al cambio de los estudiantes y la complejidad que presentan todavía algunas herramientas. De ahí que las necesidades, más apremiantes, sigan siendo la construcción y generación de nuevas propuestas innovadoras para la práctica académica.

Luego de efectuar las consultas pertinentes se evidencia la ausencia de documentos sobre experiencias en el desarrollo cognitivo basado en el modelo de Marzano y Kendall, utilizando como entorno virtual la plataforma Moodle.

## **2.2 Marco Teórico**

Dado que la atención central de este estudio estará puesta en la Taxonomía de Marzano y Kendall, hacia el desarrollo de las habilidades de pensamiento, será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los que apoyar la lectura interpretativa sobre e-learning: el Entorno Virtual de Aprendizaje y del Entorno Modular de Aprendizaje Dinámico Orientado a Objetos - Moodle. Para iniciar entenderemos el concepto de:

### **2.2.1 Habilidades de pensamiento.**

Concebidas como operaciones del pensamiento, por medio de las cuales el sujeto puede

apropiarse de los contenidos y del proceso que usó para ello. Se conciben también como un conjunto de operaciones mentales cuyo objetivo es que el alumno integre la información adquirida básicamente a través de los sentidos, en una estructura de conocimiento que tenga sentido para él.

De acuerdo con Ramos et al. (2010) las habilidades de pensamiento se entienden como aquellas destrezas y procesos mentales que se requieren para realizar una tarea, siendo las responsables de adquirir y recuperar el conocimiento para utilizarlo posteriormente.

Para adquirir una habilidad cognitiva se requiere el suceso de los siguientes aspectos:

El desconocimiento por parte de la persona que la habilidad existe.

Adquirir la habilidad y desarrollarla a través de la práctica.

En casos simples al interiorizar la habilidad su aplicación es fluida y automática, siendo independiente de los conocimientos.

Las habilidades de pensamiento se pueden clasificar en básicas y superiores. Las habilidades de pensamiento básicas son consideradas como centrales y ayudan a construir las habilidades de pensamiento superiores y pueden ser utilizadas en diferentes momentos del proceso de pensamiento y en más de una ocasión, tales como: enfoque, obtención y recuperación de información, organización, análisis, transformación y evaluación. Las habilidades de pensamiento superiores: solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico, pensamiento creativo.

Entre los propósitos fundamentales de la enseñanza de habilidades de pensamiento y de estrategias de aprendizaje están:

Acceso a un repertorio estratégico para la resolución de situaciones nuevas

Actitud crítica frente a sus conocimientos

Autonomía creciente

Control de su aprendizaje.

### **2.2.2 La Taxonomía de Marzano y Kendall**

Presentado por Gallardo (2009) en Manual la Nueva Taxonomía de Marzano y Kendall, parte de diversos estudios de psicología (Anderson, 1983 y LaBerge, 1995) y de la propuesta presentada por Benjamín Bloom en 1956, con el propósito de dar respuesta a las incógnitas planteadas de cómo se lleva a cabo y cómo se estructura el proceso de aprendizaje a partir del Modelo de conducta, tal y como se presenta en la Figura 1. Esta taxonomía ha sido empleada extensamente en el diseño de ambientes de aprendizaje, como en el contexto educativo y pedagógico

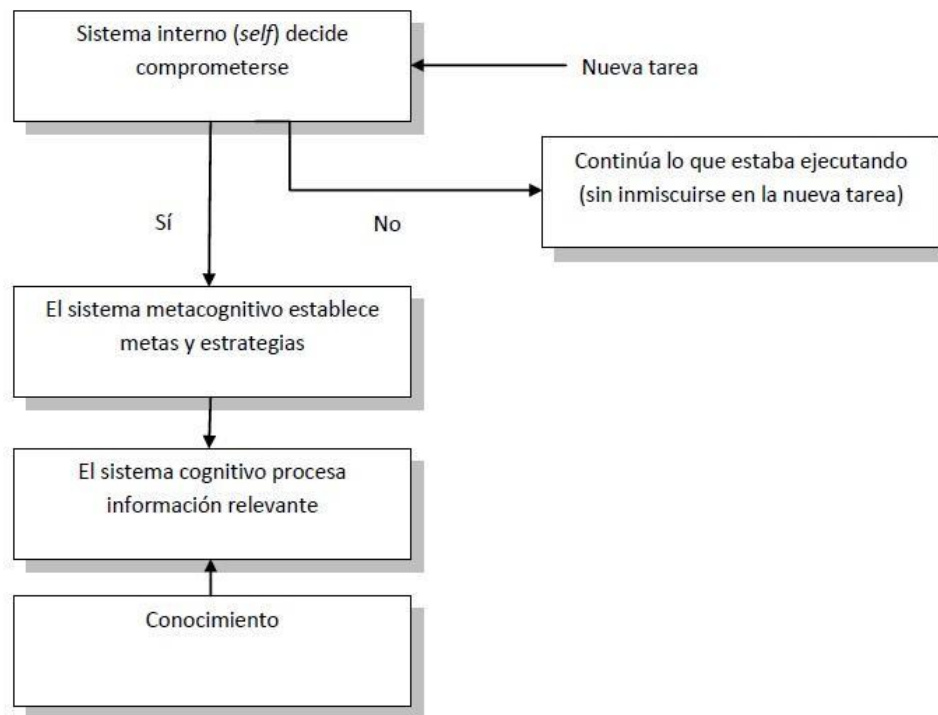


Figura 2. 1 Modelo de conducta ante el aprendizaje (tomado de Marzano y Kendall, 2007)

La anterior figura describe la manera como la información es procesada, una vez que el individuo toma la decisión de participar en el proceso –facultad del aprendiz de involucrarse-, activando los demás sistemas mentales que intervienen.

El modelo o teoría sobre el pensamiento humano es una de las aportaciones más recientes por parte de la psicología cognitiva propuesta por Manzano y Kendall (2007-2008), en la que propone que el proceso de aprendizaje se debe llevar a cabo, a partir de dos bases teóricas básicas: los Procesos de pensamiento y los Dominios del conocimiento, tal como se aprecia en la Figura 2.2



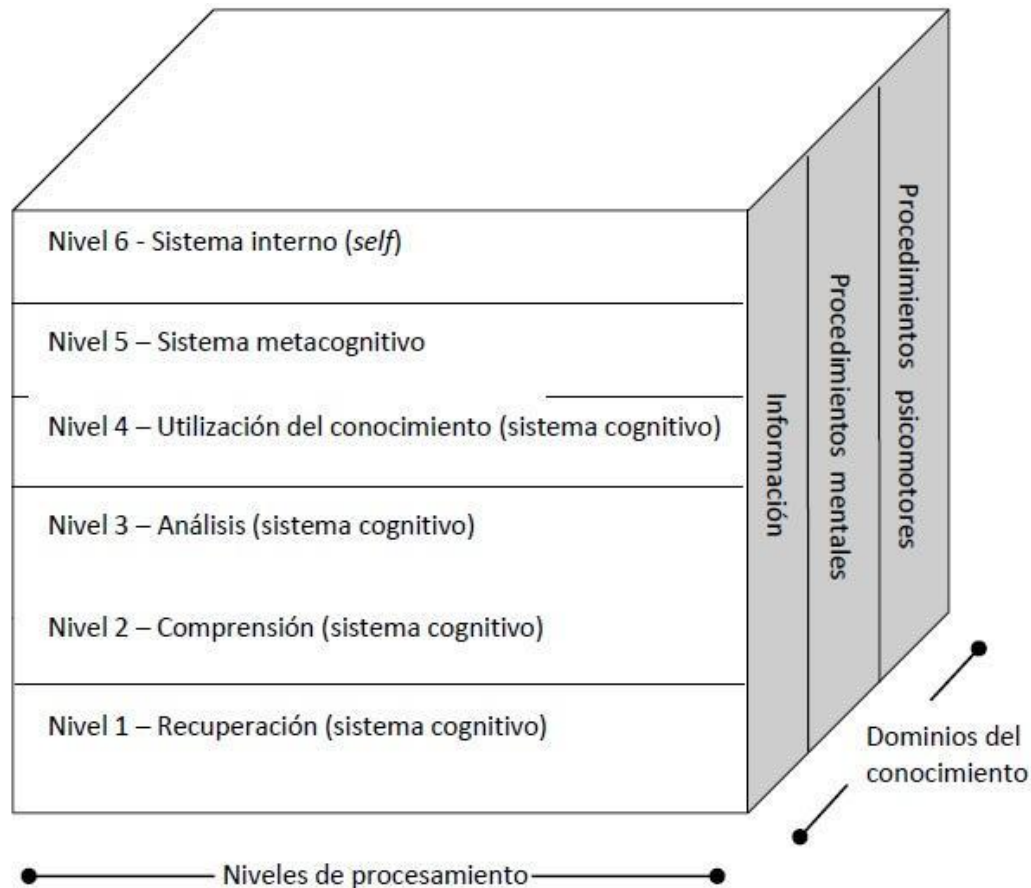


Figura 2.2 Modelo de la Nueva Taxonomía (tomado de Marzano y Kendall, 2007)

Los niveles de procesamiento se refieren a tres sistemas mentales:

Interno (self): mantiene una interrelación entre creencias y metas, denota la motivación de la persona; Metacognitivo: se encarga de establecer las metas a lograr a partir de la ejecución de la nueva tarea, así como diseñar estrategias para su logro; Cognitivo: es responsable del proceso efectivo de la información, permite realizar operaciones tales como analizar, inferir, comparar, calificar entre otras (en Marzano y Kendall 2007) en (Gallardo (2009)

### 2.2.2.1 Dominios del conocimiento

Entre los componentes de este dominio se encuentran: Conocimiento o Información, Procedimientos mentales o conocimientos procedimentales y Procedimientos psicomotores, como se describe en la Figura 3.

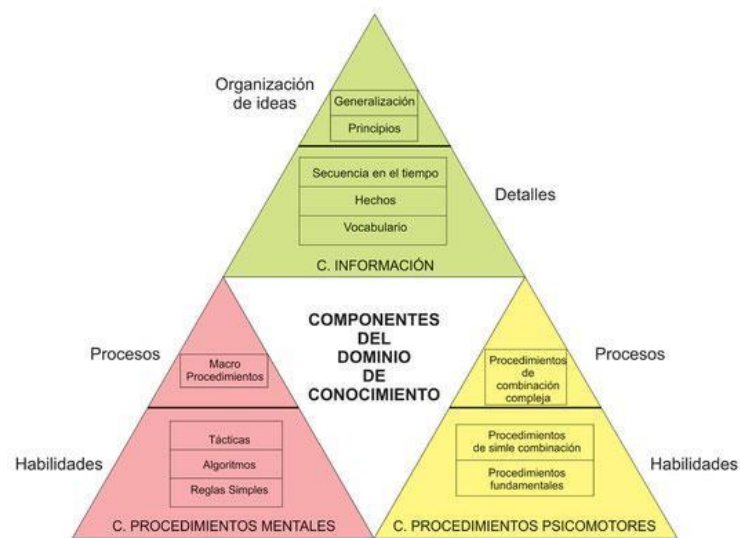


Figura 2.3 Dominio de conocimiento (tomado de Marzano y Kendall, 2007)

#### 2.2.2.1.1 Conocimiento o Información

Es el *conocimiento declarativo* o proposiciones, las cuales tienen sentido propio y sirven para elaborar juicios, utilizadas para formar redes complejas de pensamiento.

Los *contenidos* –vocabulario, palabras o frases–

Los *hechos* –personas, lugares, cosas–.

### **2.2.2.1.2 Procedimientos mentales o conocimientos procedimentales**

Al hablar de los dominios del conocimiento también se hace mención al proceso de pensamiento que permite su aprendizaje. Por ello, es de vital importancia vincular estos “cómos” (procedimientos) y los “qués” (contenidos) que convergen en el aprendizaje humano. Para el conocimiento procedimental el cerebro humano construye estructuras de tipo: si- entonces, denominadas producciones (Anderson, 1983 en Marzano y Kendall, 2007) en (Gallardo (2009).

De ahí que el aprendizaje que implica llevar a cabo los procedimientos mentales comprende tres fases:

La etapa *cognitiva* en la cual el estudiante puede verbalizar el proceso; en otras palabras puede describir sus pasos y puede realizar un primer acercamiento a su ejecución.

La etapa de *asociación* que es la etapa donde se van detectando los errores y eliminándolos de la ejecución, con ayuda de ensayos y refuerzos orales.

La etapa *autónoma*, donde finalmente la ejecución del proceso se afina y perfecciona. Es en esta etapa donde se automatizan los procesos. Una vez ocurrida la automatización, el estudiante puede recuperar lo aprendido y ejecutarlo automáticamente, lo cual ocupa un espacio muy reducido en su memoria de trabajo.

La jerarquía en los procedimientos mentales de Marzano y Kendall (2007) en Gallardo (2009) se plantea de acuerdo con los siguientes niveles:

Procesos que se denominan en esta jerarquía como macroprocedimientos

Habilidades, las cuales se conforman por:

Reglas simples: simple estructura de si – entonces: si X ocurre, entonces se ejecuta Y.

Algoritmos: Los algoritmos se caracterizan por su invariabilidad una vez que se han aprendido.

Estos cuentan con pasos y productos o soluciones muy específicas. Son útiles una vez se ha logrado su automatización.

Tácticas: se conforman de reglas generales que demandan un flujo de ejecución: 1. Identificación de los elementos 2. Qué se reporta en cada uno de los ejes del gráfico y 3. La relación entre los elementos de los ejes.

### **2.2.2.1.3 Procedimientos psicomotores**

Los procedimientos psicomotores se consideran un tipo de conocimiento, por dos principales razones:

En la primera se almacenan en la memoria como cualquier otro tipo de procedimiento mental, con base en la relación si-entonces.

En la segunda, el proceso para su aprendizaje es muy similar al de los procedimientos mentales: primero se aprende como información durante el primer acercamiento a la práctica, para luego ir tomando forma y finalmente se maneja a un nivel automático o casi automático.

No obstante, los procedimientos psicomotores sí guardan particularidades en cuanto a los niveles que lo conforman, en el caso del primer nivel (base de la jerarquía) se ha identificado una serie de habilidades fundamentales que se mencionan a continuación: 1. Fuerza estática, 2.

Equilibrio corporal total, 3. Velocidad en reflejos, 4. Velocidad en movimientos de muñeca, 5.

Precisión en movimiento de dedos, 6. Precisión en movimiento manual, 7. Firmeza mano-brazo y 8. Control de precisión

### **2.2.2.2 Niveles de Procesamiento y/o Sistemas de Pensamiento**

Los objetivos cognitivos apuntan al desarrollo de procesos de pensamiento desde una aproximación de cómo éstos se van complejizando y se pueden reflejar en una serie de acciones observables.

Son procesos mentales que coadyuvan a comprender mejor cómo se logra el aprendizaje. Para una mayor comprensión, la siguiente es la jerarquización de los procesos mentales y la clasificación de los sistemas y subsistemas de pensamiento:

Nivel 6: Sistema interno (self) (consciente) -Motivación por aprender

Examinación de la motivación

Examinación de respuestas emocionales

Examinación de la eficacia

Examinación de importancia

Nivel 5: Sistema Metacognitivo (consciente) -Fijación de metas

Monitoreo de la precisión

Monitoreo de la claridad

Monitoreo de los procesos

Especificación de metas

Nivel 4: Utilización del conocimiento (consciente)

Investigación

Experimentación

Resolución de problemas

Toma de decisiones

Nivel 3: Análisis (consciente)

Especificación

Generalización

Análisis del error

Clasificación

Asociación

Nivel 2: Comprensión (consciente)

Simbolización

Integración

Nivel 1: Recuperación (automático)

Recuerdo/ Ejecución

Reconocimiento

Es importante anotar que la base o elemento fundamental del que parte el proceso de pensamiento y que permite la retención de conocimiento o recuerdo es la memoria, tal y como se describe en la figura 4.

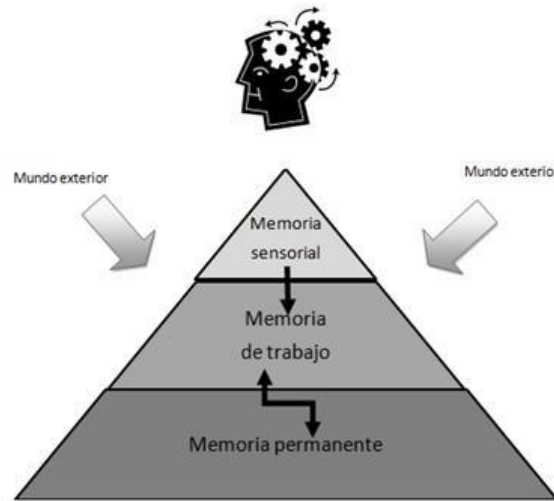


Figura 2.4 Funciones de la memoria (tomado de Marzano y Kendall, 2007)

Entre las funciones que tiene la memoria se destacan: la memoria sensorial, la memoria permanente y la memoria de trabajo.

La memoria sensorial permite almacenar registros más o menos completos de lo que ha sido tratado por breves periodos de tiempo y hace enlaces entre los elementos y los almacena en la memoria permanente.

La memoria permanente es la que contiene toda la información, la organización de ideas, las habilidades y los procesos que constituyen los dominios de conocimiento.

La memoria de trabajo usa datos de ambas memorias (sensorial y permanente). Al recibir los datos de los dos tipos de memoria y permitir la actividad humana con apoyo de los procesos de atención, se dice que esta memoria es donde se aloja la conciencia.

### **2.2.2.3. Objetivo de aprendizaje y su relación con el nivel taxonómico**

Para la construcción de los objetivos de aprendizaje se hace necesario contemplar dos dimensiones: Una referente a los dominios del conocimiento (información, procedimientos mentales y procedimientos psicomotores) y la otra, la referente a los niveles propios de los sistemas de pensamiento (recuperación, comprensión, análisis, uso del conocimiento, metacognición y sistema interno o self). Es justamente la unión del tipo de conocimiento y del nivel de pensamiento la que se debe ver reflejada en el objetivo, y por lo tanto, será la que determine el nivel que cada reactivo debe alcanzar, de acuerdo con la matriz propuesta o cuadro de especificaciones descrita por Marzano y Kendall, en la Figura 5.



Dominios del conocimiento		Niveles de procesamiento			
a. Información	b. Proced. Mentales	Nivel 1: Recuperación	Nivel 2: Comprensión	Nivel 3: Análisis	Nivel 4: Utiliz. del conocimiento
A.1. Vocabulario	B.1. Reglas simples	1.1. Reconocimiento	2.1. Integración	3.1. Asociación	4.1. Toma de decisiones
A.2. Hechos	B.2. Algoritmos	1.2. Recuerdo/ejecución	2.2. Simbolización	3.2. Clasificación	4.2. Resolución de problemas
A.3. Sec. De eventos	B.3. Tácticas			3.3. Análisis del error	4.3. Experimentación
A.4. Generalizaciones	B.4. Macro procedimientos			3.4. Generalización	4.4. Investigación
A.5. Principios				3.5. Especificación	

Objetivos	Temas							Peso	Cantidad

Figura 2.5 Cuadro de especificaciones para objetivos de aprendizaje (tomado de Marzano y Kendall, 2007)

En consecuencia y para el presente estudio, se elaboraron la Matriz de objetivos de la Nueva taxonomía de Marzano y Kendall totalmente diligenciada (ver anexo 1), en la que se describen todas y cada una de las habilidades que intervienen en los procesos cognitivos, acompañada por su explicación teórica (ver anexo 2) y los Objetivos de Aprendizaje- Desarrollo del Talento Humano determinados para el presente estudio (ver anexo 3).

Igualmente y a continuación se describen las operaciones cognitivas consideradas para el presente estudio:

**Describir:** Organización de hechos o características acerca de personas, lugares, cosas o eventos de forma descriptiva. Esta habilidad se refiere a la explicación o enumeración simple de características pertenecientes a un objeto o fenómeno en particular. Tiene un carácter

medianamente complejo, ya que no se estructura dentro de las funciones básicas, pues incluye la comprensión y selección para llegar finalmente a dar cuenta de lo descrito. Debe ser tratada como herramienta para acceder a habilidades más complejas.

**Clasificar:** Organización del conocimiento en categorías significativas, esto comporta también, jerarquizar, sintetizar, esquematizar, categorizar.

**Seleccionar:** Escoger posibilidades o alternativas con la finalidad de elegir la que mejor se ajuste con las necesidades que se deben cubrir.

**Determinar:** Establecer la efectividad de las acciones y procesos que se utilizan para el cumplimiento de una tarea.

**Valorar:** Utilidad del nuevo conocimiento en las actividades, de acuerdo con los propósitos determinados. Esta habilidad implica otras como examinar, criticar, estimar, juzgar.

### 2.2.3 Entorno Virtual de Aprendizaje

Del mismo modo en que es definido por Prieto y Muñoz (2003) en Entornos virtuales de aprendizaje: Las nuevas tecnologías de la información y comunicación aplicadas a la formación continua, al ambiente creado para llevar a cabo procesos de aprendizaje, la formación y la formación continua, en la cual participan e incorporan las técnicas pedagógicas tradicionales (lección magistral, debate, juego, lluvia de ideas, ejercicio práctico, visitas programadas, juego de roles, foro, tutorías personalizadas, lecturas obligadas, etc.), los ordenadores, las tecnologías

de la información, la comunicación (TIC) y de transmisión digital, así como también, las distintas formas didácticas de formación, entre otros.

Se distingue desde la década de los 80 con el nacimiento en 1982 de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, con los protocolos de internet (IP) y el control de la transmisión (TCP) conocido como (TCP/IP), estándares de funcionamiento en formato digital, concibiéndose así el ciberespacio, el cual maneja el lenguaje HTML que permite hacer marcas en hipertexto. En 1989 nace en el Centro de Investigación Nuclear (CERN) en Ginebra Suiza, la World Wide Web, con el propósito de facilitar el intercambio inteligible de documentos y en 1993 se desarrolla el primer prototipo de navegador denominado “Mosaic”. Para 1995 se hace público el lenguaje JAVA, diseñado como interfaz para trasvasar documentos y datos entre las distintas plataformas informáticas. Es importante destacar el aporte del programa Windows 95 de Microsoft que integró los protocolos en un solo entorno operativo.

Lo anterior permite inferir que para el logro de los procesos de aprendizaje se debe acudir no solo al repertorio clásico de los formadores, la pedagogía y la didáctica en el diseño de cursos y capacitaciones, sino que también se requiere del uso e incorporación de las nuevas herramientas tecnológicas y de comunicación, como la radio, la televisión, la fotografía, que incorporan al proceso el uso de nuevos periféricos como cámaras, pantallas interactivas, presentaciones por ordenador, gráficos, transparencias, videos educativos y videoconferencias, entre otros, que facilitan consolidar ventajas competitivas producto del manejo de la información y el conocimiento, razón por la cual se requiere de una oferta educativa más diversificada y más incluyente.

Muchos de los sistemas de formación reglados tienden, por tanto, a la convergencia, es decir, todo gira alrededor de lo que se dice en clase, lo que dicen los textos y en función de los

contenidos que intervienen en el examen y sus resultados; por tanto los sistemas virtuales de formación deben propender, apoyar y centrar todos sus esfuerzos por generar formas de pensamiento divergente, apuntando a resultados totalmente distintos, novedosos y poco convencionales.

Estos nuevos escenarios o ambientes virtuales permiten detectar, entender y adaptar respuestas a los cambios del entorno, practicar, analizar y proponer soluciones eficientes y eficaces a problemas de distinta complejidad, asimilando sin ningún riesgo ni recursos, cualquier tipo de propuesta. Una multitud de metodologías digitales permite, por tanto, la integración de actividades en el aula virtual facilitando la interacción y colaboración entre individuos. Estas herramientas posibilitan la realización y actualización online de actividades, todo en función de los objetivos fijados para cada acción formativa.

#### **2.2.4 Moodle**

Moodle, como plataforma e-learning en los campus virtuales universitarios, Fernández (2010), es el mecanismo más extendido y de mayor éxito para el uso de entornos virtuales o plataformas e-learning en la enseñanza y aprendizaje universitario, es el denominado Campus Virtual –CV (espacio en internet creado con aplicaciones web, principalmente plataformas e-learning, con un propósito educativo).

Las plataformas e-learning constituyen el soporte de los CV concebidos como el conjunto de espacios de enseñanza y aprendizaje de una institución o Universidad. El propósito de un CV es que los profesores y alumnos puedan aprovechar las funciones que les ofrecen para optimizar

su trabajo docente y discente. Las posibilidades de uso no son siempre las mismas y dependen del diseño del CV. A nivel conceptual, el campus considera tres dimensiones: la institucional, la tecnológica y la didáctica.

La dimensión institucional se refiere a la definición del propósito que tiene el CV, la estructura organizativa, las normas de funcionamiento, la estrategia de difusión y el apoyo o soporte previsto para desarrollar las dimensiones tecnológicas y didácticas.

La dimensión tecnológica se refiere a la definición de la infraestructura informática, tecnológica y de comunicaciones y a los recursos económicos y de personal necesarios para su desarrollo y mantenimiento; y la dimensión didáctica se refiere a la definición del tipo de participación de los usuarios –profesores, alumnos, diseñadores-, a las metodologías didácticas que se van a promover, la formación y el soporte y políticas de promoción de uso del e-learning.

El uso didáctico depende de varios factores: del modelo de Campus, de la experiencia del profesor, del tipo de enseñanza, a distancia o presencial, del área de conocimiento y de las estrategias pedagógicas utilizadas. De ahí que el factor que diferencia su utilización es la experticia de los docentes; por ello, la enseñanza mixta (b-learning) Fernández (2010) es la modalidad más utilizada por la mayor parte de las universidades por los mejores resultados en el uso del e-learning.

Según Gómez, Uribe y Jiménez (2009), Moodle en sí mismo es un ejemplo de trabajo colaborativo. Es un programa de código abierto (Open Source) el cual se distribuye gratuitamente como software libre bajo la licencia pública GNU. Orienta su programación en

objetos, se define “objeto” como un conjunto de datos y programas que poseen estructura y forman parte de un todo. De aquí parte la programación orientada a objetos; se comienza a hablar, entonces, de objetos de aprendizaje, un nuevo concepto relacionado con la perspectiva pedagógica.

De ahí que los objetos de aprendizaje son entidades digitales, diseñadas para ser distribuidas a través de Internet, facilitando su acceso simultáneamente por muchos usuarios. Los creadores y diseñadores las combinan como componentes instruccionales reutilizables para unidades mayores al servicio de objetivos diferentes y en distintos contextos. Es por ello que cada Objeto de Aprendizaje debe ser autocontenido y puede incluir en su estructura otros objetos. Su tamaño facilita ensamblarse para soportar objetivos instruccionales individuales.

De estos planteamientos se derivan tres problemas relevantes para nuestra investigación: El primero se refiere a cómo el entorno virtual de aprendizaje influye en los procesos de aprendizaje.

El segundo se refiere a cómo la habilidad cognitiva influye en los procesos de aprendizaje.

El tercero se refiere a cómo los objetos de aprendizaje influyen en los procesos de aprendizaje.

La primera cuestión se refiere a que el entorno virtual de aprendizaje es el vehículo o espacio por medio del cual, se incorporan el conocimiento, las técnicas didácticas y pedagógicas, para llevar a cabo procesos de aprendizaje. En la segunda se refiere al tipo de operaciones del pensamiento, por medio de las cuales el sujeto se apropia de los contenidos y del proceso que usó para ello. En la tercera se refiere a la unión del tipo de conocimiento y del nivel de

pensamiento la que se debe ver reflejada en el objetivo, y por lo tanto, será la que determine el nivel que cada reactivo debe alcanzar, tal y como lo es nuestro objeto de investigación.

## **Capítulo 3**

### **Diseño Metodológico**

#### **3.1 Metodología**

Con el fin de indagar sobre el aprendizaje a partir del desarrollo de habilidades de pensamiento por parte de los estudiantes de administración de empresas, se optó por abordar la realidad social desde el Paradigma empírico-analítico, Rodríguez y Valldeoriola (2010) que se basa en construir el conocimiento de la práctica, por lo que los datos son sacados de las pruebas acertadas y de los errores, es decir, de la experiencia y la lógica empírica la cual permite la observación de las relaciones entre los objetos percibidos y sus variaciones relativas; es un método fáctico que junto a la observación de fenómenos y su análisis estadístico, permite explicar, predecir y controlar los fenómenos y verificar teorías.

Para el presente estudio y por sus características, se acude al diseño longitudinal Müggenburg y Pérez (2007) ya que este permite reunir datos en dos momentos que involucran tendencias, cambios o desarrollos a través del tiempo y/o secuencias temporales.

### **3.2 Enfoque**

Por tanto, el enfoque que se utiliza como base es el método cuantitativo, IEPES (2009), a partir del cual, la recolección de información está orientada por el análisis de hechos reales medibles, la observación sistemática del comportamiento de los individuos y la generalización de los procesos, las cuales permiten inferir de forma específica la realidad, razón por la cual el análisis es descriptivo, respondiendo más al cómo es, que al porqué es; así mismo al ordenar la información, se asimila a las taxonomías, las cuales procuran lograr un esquema o clasificación de cualquier cuestión de incumbencia social.

### **3.3 Fases de la investigación**

#### **3.3.1 Fase de caracterización del nivel de dominio de habilidades de pensamiento.**

Con el propósito de caracterizar el nivel de dominio de las habilidades de pensamiento para describir, clasificar, seleccionar, determinar y valorar procesos de gestión del talento humano en los estudiantes al inicio del curso, se plantea la aplicación de una prueba inicial o pretest.

#### **3.3.2 Fase de intervención para el desarrollo de habilidades de pensamiento**

Con el fin de realizar el programa de intervención, se diseñó el cronograma de sesiones en el que se describen los contenidos temáticos y los objetivos específicos (tabla 1).



Tabla 1 *Cronograma de sesiones*

SESIONES	CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1 18 al 22 de julio	INTRODUCCION	Dar a conocer los contenidos que conforman el componente temático.
2 De 25 al 29 de julio	CONCEPTUALIZACIÓN  Desarrollo del Talento humano	-Desarrollo personal -Desarrollo humano -Desarrollo del Talento Humano
3,4,5  Del 1 al 19 de agosto	UNIDAD 1. Entorno Empresarial Entorno empresarial -Sector económico -Campo de actividad Elementos Estratégicos Situación problemática.	Describir hechos y características que afectan el entorno empresarial
6, 7,8, 9,10,11, 12  Del 22 de agosto al 7 oct.	UNIDAD No. 2. GESTIÓN DE TH Competencias Profesionales  Procesos de Dllo humano: -Capacitación y entrenamiento -Formación de equipos -Comportamiento organizacional -Desarrollo organizacional -Servicio al cliente -Negoc. y resol. conflictos -Responsabilidad social empresarial.	Identificar los indicadores de gestión en cada proceso
13  Del 10 al 14 octubre.	UNIDAD 3. IMPACTO Indicadores de gestión -Eficiencia -Eficacia -Efectividad -Calidad del servicio -Economía -Ambientales	Identificar los indicadores de gestión en cada proceso
14 Del 17 al 21 de octubre	UNIDAD 4.. MEDICIÓN Magnitud y seguimiento -Tableros de gestión	Realizar mediciones situacionales
15,16Del 24 oct. al 4 de nov.	UNIDAD 5. VALORACIÓN Propuesta de mejora	Establecer propuestas de mejora.

En esta fase, también se procedió al diseño y construcción de los siguientes instrumentos:

*Matriz de Objetivos de Aprendizaje para el Desarrollo del Talento Humano* (ver Anexo 3).

*Diseño del plan del curso:* Desarrollo del Talento Humano en el cual se describen las unidades desarrolladas y su descripción (Ver tabla 2).

**Tabla 2** *Diseño de curso*

<b>CURSO: Desarrollo del Talento Humano</b>	
<b>Unidad y título de la lección</b>	<b>Descripción</b>
Unidad 1. Entorno	La unidad ilustra la importancia del entorno y los factores que inciden en la gestión de las organizaciones.
Lección 1.1 Conceptualización	La lección desarrolla el concepto de organización, las personas, así como algunos elementos de intercambio
Lección 1.2 Contexto Económico	La lección explica y define desde el campo de la economía los sectores económicos, el campo de actividad y la conformación organizacional
Lección 1.3 Elementos Estratégicos	La lección explica los principales aspectos estratégicos en una organización como: Misión, Visión, estrategia, objetivos
Lección 1.4 Situación problemática	La lección Problema detectado, Causas del problema, Consecuencias del problema, Tipo de necesidades
Unidad 2. Gestión	La lección describe organizar en competencias profesionales las habilidades: Conciencia de uno mismo, Análisis, síntesis y crítica, Organización y Planificación, Habilidades de comunicación, Responsabilidad y perseverancia, Toma de decisiones, Orientación a clientes, Trabajo en equipo y cooperación, Capacidad de aprendizaje y adaptación, Flexibilidad y orientación al cambio, Motivación por el logro, Compromiso con la organización, Capacidad para trabajar bajo presión
Lección 2.1 Competencias organizacionales	Resolución de conflictos y técnicas de negociación, Búsqueda de la excelencia, Innovación, Emprendimiento, Liderazgo
Lección 2.2 Mapa de procesos	La lección define los procesos y subprocesos que intervienen en la administración del talento humano
Lección 2.3 Integración de procesos	La lección permite integrar los distintos procesos que intervienen en la gestión del desarrollo del talento humano (Características de los procesos: Capacitación y entrenamiento, Formación de equipos, Comportamiento organizacional, Desarrollo organizacional, Servicio al cliente, Responsabilidad social empresarial)
Unidad 3 Impacto	La lección permite establecer las características de un indicador y sus clases
Lección 3.1 Indicadores	
Unidad 4 Medición	La lección permite hacer seguimiento y verificación de la gestión
Lección 4.1 Verificación y seguimiento	
Unidad 5 Verificación	La lección permite valorar los elementos críticos y permite proponer mejoras
Lección 5.1 Mejoramiento	

*Esquema Operacional De La Taxonomía De Marzano Y Kendall en la Gestión del Talento Humano (Ver Anexo 4).*

En este esquema o rejilla de conceptos, se dimensiona la aplicabilidad de la taxonomía desde la mirada de las áreas que administran el Talento Humano y de acuerdo con el modelo teórico propuesto por Chiavenato (2007) sobre la Gestión del Talento Humano, en el que se destaca el aporte del modelo sistémico, el cual permitió identificar tanto los elementos que intervienen, como sus interrelaciones, a través de las acciones y movimientos de gestión en las

organizaciones, basados en los procesos que se ejecutan.

El modelo operacional en sí, está conformado por tres niveles a saber: el proceso cognitivo, el conocimiento y desempeño. En el primer nivel o proceso cognitivo se describe la secuencia que se deben seguir en los distintos niveles de procesamiento cognitivo: recuperación-comprensión, análisis, utilización del conocimiento, monitoreo y examinación, seguidos por el verbo que los dinamiza.

En un segundo nivel o conocimiento, se describen y plantean los contenidos de la disciplina alrededor de la gestión humana en las organizaciones, tales como: Entorno: contexto, la organización, la situación problemática; Gestión: las personas, los procesos y subprocesos; Impacto: los indicadores de gestión; Medición: presentación de datos e información y Control: valoración de la gestión, como elementos sustanciales para abordar la temática desde la gestión del talento humano.

Al final, en el tercer nivel o desempeño, se establecen los criterios que se deben desarrollar y/o aplican, para que al obtener como producto respectivamente en cada fase: diagnóstico, procesamiento, verificación, magnitud y acciones, elementos que facilitarán la graficación del plan de acción.

La herramienta diseñada, por tanto, es el mapa o plano en el que se unifica y representa en un solo espacio, la dinámica que deben imprimir los estudiantes, con el fin de desarrollar en toda su dimensión, con claridad y coherencia y al mismo tiempo, el proceso cognitivo requerido para el logro de objetivos de aprendizaje, el incremento y ampliación del conocimiento, así como

también estimar el desempeño y la trazabilidad de la información, a medida que se realizan todas y cada una de las fases determinadas.

Su principal función metodológica, es validar la gestión del Talento Humano en una organización al minimizar la complejidad de los procesos y variables intervinientes, permitiendo en red, la utilización del sistema de Información empresarial para generar y desarrollar planes de mejoramiento y/o futuras proyecciones.

### *Material didáctico*

La “Guía de trabajo - Desarrollo del Talento Humano” que se diseñó e implemento, está compuesta por cinco unidades, en la que cada una de ellas contiene: número de la fase, momento o criterio a desarrollar, objetivos de aprendizaje, introducción, contenido y desarrollo del tema, documentos de consulta, resumen de la unidad y la actividad a desarrollar. (Ver Anexo 6). Los contenidos a desarrollar son:

Unidad 1. Entorno, en la que se desarrollan temas como el diagnóstico organizacional, el entorno y la competitividad, sectores económicos, el campo de actividad, los elementos estratégicos

Unidad 2. Gestión, en la que se desarrollan temas de Organización, las competencias en el proceso de gestión humana, la ARH como procesos.

Unidad 3. Impacto, en la que se desarrollan temas de control y verificación a la gestión del talento humano a partir de indicadores de gestión.

Unidad 4. Medición, en la que se desarrollan temas de magnitud, medición, tablero de control de indicadores de gestión.

Unidad 5. Valoración, en la que se desarrolla el mejoramiento continuo y de propuestas de planes de mejora.

La guía contempla además, que la protocolización de la información, se deba realizar con el diligenciamiento de la siguiente matriz:

MATRIZ OPERACIONAL DE GESTION HUMANA								
Grupo	FASE 1			FASE 2		FASE 3	FASE 4	FASE 5
	EMPRESARIAL EXTERNO	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN PROBLÉMICA	COMPETENCIAS	PROCESO A INTERVENIR	INDICADORES	RESULTADO DE GESTIÓN	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
			Descripción General:	Competencias profesionales:	Entrada: Proceso/Actividad: Salida:	Tipo: Nombre: Propósito: Fórmula: Meta:	Satisfactorio: Aceptable: Crítico:	Wikis Blogs Video Presentación Prezi
	Sector Económico:	Misión:	Problema:					
	Actividad Económica:	Visión:	Causas:					
		Objetivos:	Consecuencias:					
			Necesidades:					

Figura 3.1 Matriz operacional de gestión humana

La construcción de la guía obedece, por tanto, a la necesidad expresa de los estudiantes por contar con un documento que compile los contenidos temáticos determinados para el curso y por la gran ventaja de acceder a la información por fascículos. y dosificar la recepción de la misma. Por su parte, para el docente la mayor ventaja radica en la versatilidad del material y la disponibilidad para su actualización, minimizando costos y maximizando la cobertura.

#### *Diseño y publicación del componente temático en la WEB institucional*

El programa de intervención para desarrollar en los estudiantes objeto de estudio la habilidad de pensamiento para describir, clasificar, seleccionar, determinar y valorar procesos de gestión del

talento humano, se inicia una vez se dispone de los contenidos a cursar y de programar su desarrollo durante el semestre; luego se procede a alimentar y ubicar en la plataforma virtual de aprendizaje – Moodle, medio utilizado por la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, como repositorio de la información requerida para la actividad académica en la asignatura Desarrollo del Talento Humano a cargo del investigador.

Cada asignatura o componente cuenta con su propio espacio y la página principal del mismo, está configurada por los siguientes elementos: Información general, presentación, presaberes, corte 1, corte 2 y corte 3, tal y como se visualiza en la figura 3.2.



Figura 3.2 Ambiente Virtual Moodle - Página Principal

Un segundo ambiente contiene la presentación del contenido temático y un video con la bienvenida por parte del docente, el cual se puede apreciar en la Figura 3.3



Figura 3.3 Ambiente virtual - Presentación del Componente Temático

En la tercera ventana denominada Presaberes figura una carpeta que contiene un cuestionario de entrada, cuyos resultados inmediatos le indican al estudiante el grado de conocimiento inicial sobre el tema, como se aprecia en la Figura 3.4

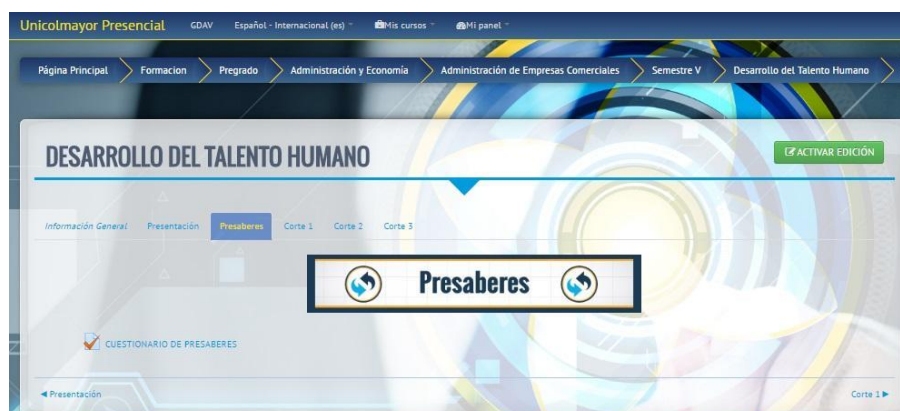


Figura 3.4 Ambiente Virtual – Presaberes

En la ventana denominada corte 1 o Momento 1, figuran:

Carpeta de presentación: contiene la introducción al tema Desarrollo del Talento Humano

Carpeta planeación académica: contiene el syllabus analítico de la asignatura y el programador y la bibliografía a utilizar.

Carpeta Fase 1 Entorno: contenidos teóricos, ejemplos y actividades a desarrollar.

Carpeta Fase 2 Gestión: contenidos teóricos, ejemplos y actividades a desarrollar.

La descripción se aprecia en la Figura 3.5



Figura 3.5 Ambiente Virtual - Momento 1 primer corte

En la ventana denominada corte 2 o Momento 2, figuran:

Carpeta Fase 3 Impacto: contenidos teóricos, ejemplos y actividades a desarrollar.

Carpeta Fase 4 Medición: contenidos teóricos, ejemplos y actividades a desarrollar.

La descripción se aprecia en la Figura 3.6



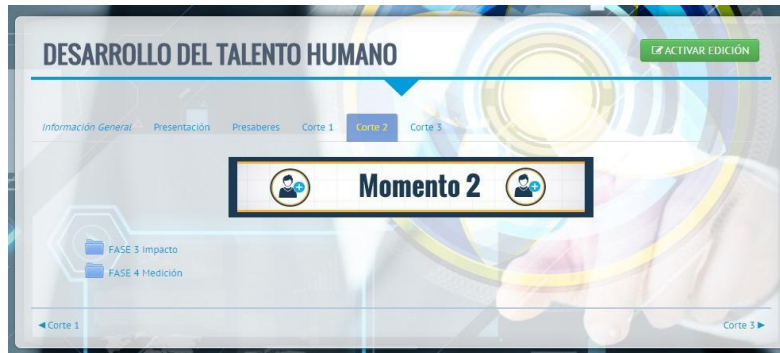


Figura 3.6 Ambiente Virtual - Momento 2 segundo corte

Finalmente en la ventana denominada corte 3 o Evaluación final, figura la Carpeta Fase 5 Valoración: figuran los contenidos teóricos, ejemplos y actividades a desarrollar. Su configuración se aprecia en la Figura 3.7.



Figura 3.7 Ambiente Virtual - Momento Evaluación Final

### *Procedimiento*

A continuación se describe el procedimiento seguido por los estudiantes, independiente a los temas tratados en las distintas sesiones del proceso académico:

<i>Acceso al sistema</i>	Dispuesto el ambiente virtual de trabajo, los estudiantes inician el acceso, por la dirección electrónica: <a href="http://presencial.unicolmayor.edu.co/">http://presencial.unicolmayor.edu.co/</a> , cada uno con su contraseña.
<i>Lectura del fascículo</i>	El estudiante procede a bajar y/o realizar la lectura de cada fascículo del material descrito en la Guía de trabajo de Talento Humano, deteniéndose en los objetivos de aprendizaje que se proponen, la introducción del tema e interpreta los contenidos teóricos expuestos y sus ejemplos. Posteriormente, y con el fin de ampliar la información suministrada, el estudiante puede disponer del material de Consulta, así como del resumen, en donde se reafirman de manera sintética, los contenidos expuestos. Es el momento en el que el Modelo de conducta en el aprendizaje se traduce en acción (Ver Figura 1).
<i>Trabajo de campo</i>	En esta actividad el estudiante contextualiza los conocimientos teóricos recibidos de acuerdo con la realidad de su entorno, analiza y argumenta el porqué de las cosas, le da significado al conocimiento, lo vivencia y lo utiliza. Lo anterior es la explicación dinámica de cómo interactúan los sistemas mentales de acuerdo con los Niveles de procesamiento (Ver Figura 2).
<i>Realiza la actividad</i>	Luego del paso anterior el estudiante procede a realizar la actividad o ejercicio señalado, con el fin de operacionalizar y mecanizar las actividades, como estrategia para desarrollar las habilidades propuestas; es el momento para la construcción de propuestas. Es en este nivel donde se estructuran los procesos de pensamiento o dominios del conocimiento para dar como resultado, el aprendizaje. (Ver Figura 3).
<i>Diligencia el formato</i>	Una vez realizada la actividad adelanta la protocolización de los datos obtenidos en una matriz o rejilla, diseñada para visualizar su acción consecutiva, con el fin de poder sistematizar la información.
<i>Revisa</i>	El estudiante revisa el documento, buscando que éste presente una clara coherencia entre lo evidenciado y lo descrito, circunstancia que al no corresponder, procederá a iniciar nuevamente el ciclo, desde la lectura de los documentos.
<i>Sube la información al sistema</i>	En este punto el estudiante accede nuevamente al portal Moodle, para adjuntar a su nombre, la tarea asignada.

El docente por parte realiza las siguientes actividades:

<i>Accesa al sistema</i>	La plataforma Moodle permite el acceso a la información del contenido temático, facilitando la manipulación de la información por todos y cada uno de los estudiantes, así como
--------------------------	---

las actividades propuestas y los trabajos solicitados.

*Revisa el documento*

Al acceder a los documentos, realiza la lectura y revisión de todos y cada uno de los documentos, haciendo énfasis en los aspectos incoherentes.

*Retroalimenta los contenidos*

Emite sus observaciones y opiniones sobre los contenidos.

*Comunica al estudiante los resultados*

Remite nuevamente por la plataforma Moodle, el resultado de la revisión efectuada.

Nueva y finalmente, el estudiante participa en el proceso realizando las siguientes operaciones:

*Realiza cambios*

El estudiante retoma el documento revisado y procede a realizar los cambios sugeridos.

*Compila la información*

Luego de depurar la información, procede a unificar en un solo documento, el estudio de caso realizado.

*Sube la información al sistema*

Ya al final, el estudiante accede nuevamente al portal Moodle, para adjuntar el documento final del trabajo.

La última participación del docente en el proceso se realiza con la evaluación

*Evalúa*

Basado en los criterios y el puntaje establecidos, el docente cuantifica la actividad académica, reportando en el ambiente virtual, el listado de notas correspondientes.

Salida del sistema

Se llega a la terminación del curso y finaliza la participación tanto del docente como del estudiante.

El siguiente es el diagrama de flujo de las actividades descritas en el procedimiento, de acuerdo con la Figura 3.8

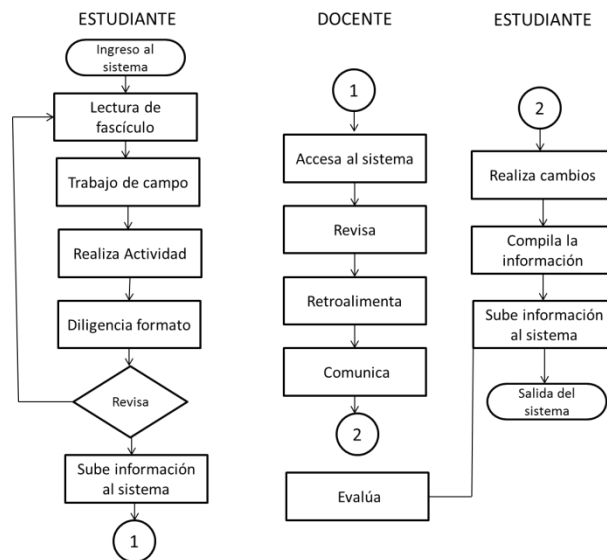


Figura 3.8 Diagrama de Flujo de actividades del proceso Académico

### 3.3.3 Fase de evaluación del desarrollo de habilidades de pensamiento alcanzadas

Con el objetivo de evaluar el desarrollo de las habilidades de pensamiento para describir, clasificar, seleccionar, determinar y valorar procesos de gestión del talento humano, al final del curso se plantea la aplicación de una prueba final o postest.

### 3.3.4 Técnicas de recolección de la información

Como fuente de información primaria, se diseñó y aplicó, un instrumento o prueba test-postest.

#### 3.3.4.1 Prueba pretest – postest

El instrumento denominado prueba test - postest, está constituido por un solo documento o estudio de caso sobre el tema Desarrollo del Talento Humano, sobre el cual se plantean diez

preguntas (ver anexo 5), cuyas respuestas permiten inferir, el desarrollo de las habilidades o capacidades requeridas en los distintos objetivos trazados, de acuerdo con las siguientes preguntas:

La pregunta No. 1 se planteó para conocer la capacidad o habilidad para describir

Las preguntas No.2 y 3 se plantearon para conocer la capacidad o habilidad para clasificar

Las preguntas No.4, 5 y 6 se plantearon para conocer la capacidad o habilidad para seleccionar

Las preguntas No.7 y 8 se plantearon para conocer la capacidad o habilidad para determinar

Las preguntas No.9 y 10 se plantearon para conocer la capacidad o habilidad para Valorar

Con el fin de evaluar la prueba test-postest, se determinaron los criterios de puntuación de acuerdo con los objetivos de aprendizaje y al número de preguntas realizadas. En la tabla 1 se presentan estos criterios.

**Tabla 3** *Criterios de Puntuación*

Habilidad	No. de Pregunta	Puntaje máximo
Describir	1	1
Clasificar	2 y 3	2
Seleccionar	4, 5 y 6	3
Determinar	7 y 8	2
Valorar	9 y 10	2

Así mismo y con el fin de graficar la información, se definieron los criterios de valoración a partir de los rangos de puntaje. La tabla 2 define estos criterios.

**Tabla 4** *Valoración*

Rango	Criterios
Puntaje Total entre 0 y 2	Bajo
Puntaje Total entre 3 y 5	Deficiente
Puntaje Total entre 6 y 7	Satisfactorio
Puntaje Total entre 8 y 10	Superior

### **3.3.5 Población**

Para este estudio, la población determinada es un grupo de 78 estudiantes, la gran mayoría trabajadores de estratos 1, 2 y 3, que cursan la asignatura Desarrollo del Talento Humano en V semestre del programa nocturno de Administración de Empresas Comerciales, perteneciente a la facultad de Administración y Economía, en la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca –Unicolmayor, establecimiento público de orden nacional, institución de educación superior vinculada al Ministerio de Educación Nacional, situada en la calle 28 No. 5B-02 en el barrio la Macarena en la ciudad de Bogotá. La población determinada para este estudio corresponde a 78 estudiantes que cursan la asignatura Desarrollo del Talento Humano en V semestre.

## **Capítulo 4**

### **Resultados**

A partir de los datos colectados, se presentan a continuación los resultados obtenidos que se destacan en la investigación.

#### **4.1 Caracterización del nivel de dominio de las habilidades de pensamiento**

Los niveles de dominio de las habilidades de pensamiento alcanzados por los estudiantes participantes del estudio al momento inicial del estudio, se aprecian en la tabla 3. Tabulación de resultados de test -Momento Inicial.

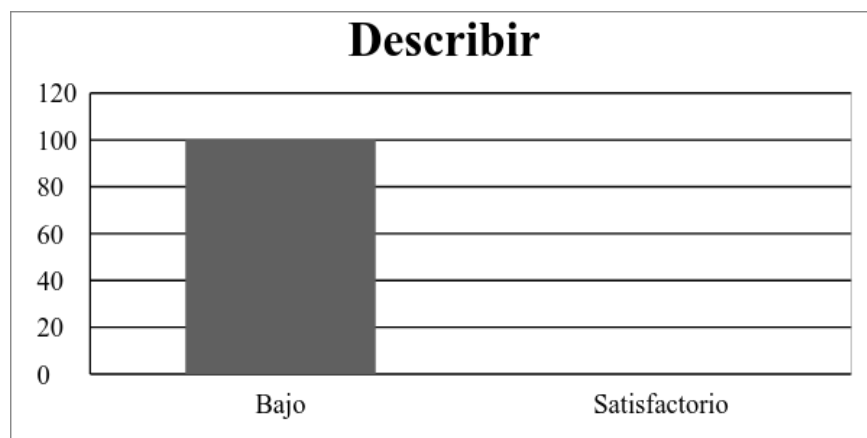
**Tabla 5** *Tabulación de resultados test - Momento inicial*

No. Participantes	Describir	Clasificar	Seleccionar	Determinar	Valorar	Total
	P1	P 2 y 3	P 4,5 y 6	P 7 y 8	P9 y 10	
1	0	2	1	0	1	4,0
2	0	1	0	1	1	3,0
3	0	2	1	0	2	5,0
4	0	0	1	0	2	3,0
5	0	1	0	0	0	1,0
6	0	1	0	0	0	1,0
7	0	0	1	1	0	2,0
8	0	1	0	1	2	4,0
9	0	0	0	0	0	0,0
10	0	0	0	0	0	0,0
11	0	0	0	0	0	0,0
12	0	0	0	0	0	0,0
13	0	0	1	0	2	3,0
14	0	1	1	0	0	2,0
15	0	0	1	1	2	4,0
16	0	0	0	1	0	1,0
17	0	1	0	1	1	3,0
18	0	0	0	0	2	2,0
19	0	0	0	0	0	0,0
20	0	0	0	0	0	0,0
21	0	0	0	0	0	0,0
22	0	0	0	0	2	2,0
23	0	1	0	0	2	3,0
24	0	0	2	0	2	4,0
25	0	2	2	0	0	4,0
26	0	1	1	0	1	3,0
27	0	1	1	0	1	3,0
28	0	1	2	0	0	3,0
29	0	0	0	0	0	0,0
30	0	0	0	0	0	0,0
31	0	1	0	0	2	3,0
32	0	0	3	1	2	6,0
33	0	1	2	0	1	4,0
34	0	0	0	0	0	0,0
35	0	0	0	0	0	0,0
36	0	0	0	0	0	0,0
37	0	2	0	1	2	5,0
38	0	0	1	0	2	3,0
39	0	0	2	1	1	4,0
40	0	1	1	0	2	4,0



No. Participantes	Describir	Clasificar	Seleccionar	Determinar	Valorar	Total
	P1	P 2 y 3	P 4,5 y 6	P 7 y 8	P9 y 10	
41	0	2	0	1	1	4,0
42	0	1	1	0	0	2,0
43	0	0	2	1	1	4,0
44	0	0	2	0	0	2,0
45	0	0	1	0	1	2,0
46	0	1	1	0	0	2,0
47	0	0	1	0	0	1,0
48	0	0	1	0	2	3,0
49	0	0	0	0	0	0,0
50	0	1	0	0	2	3,0
51	0	0	2	0	0	2,0
52	0	1	0	2	0	3,0
53	0	0	0	0	2	2,0
54	0	0	1	0	0	1,0
55	0	0	0	0	0	0,0
56	0	0	2	0	1	3,0
57	0	1	0	0	0	1,0
58	0	0	0	0	0	0,0
59	0	1	0	0	2	3,0
60	0	2	0	1	1	4,0
61	0	1	1	0	2	4,0
62	0	1	0	0	0	1,0
63	0	1	0	0	1	2,0
64	0	1	0	0	1	2,0
65	0	0	1	0	0	1,0
66	0	0	1	0	1	2,0
67	0	1	0	0	0	1,0
68	0	1	0	0	0	1,0
69	0	1	0	0	0	1,0
70	0	1	0	0	2	3,0
71	0	2	0	1	0	3,0
72	0	1	1	0	0	2,0
73	0	0	2	0	2	4,0
74	0	0	1	0	1	2,0
75	0	1	0	0	2	3,0
76	0	1	0	0	1	2,0
77	0	0	2	0	0	2,0
78	0	1	0	0	2	3,0

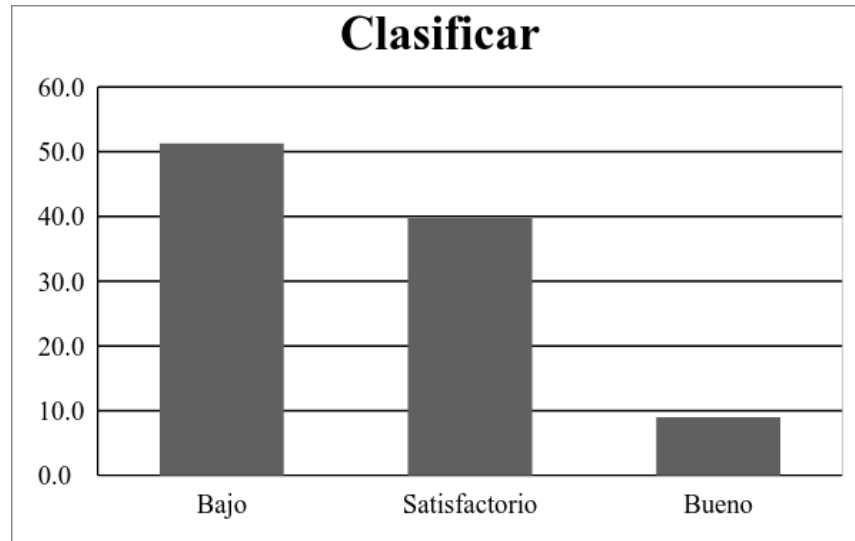
De acuerdo con la información obtenida con la aplicación del test enunciado a los 78 alumnos participantes, se procede a presentar y describir el análisis por todas y cada una de las habilidades establecidas a saber:



Gráfica 4.1 Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba inicial sobre describir

La información resultante muestra que el 100 % o 78 de los estudiantes evaluados presentan un total desacuerdo al caracterizar el perfil empresarial, de acuerdo con los parámetros predeterminados del entorno.

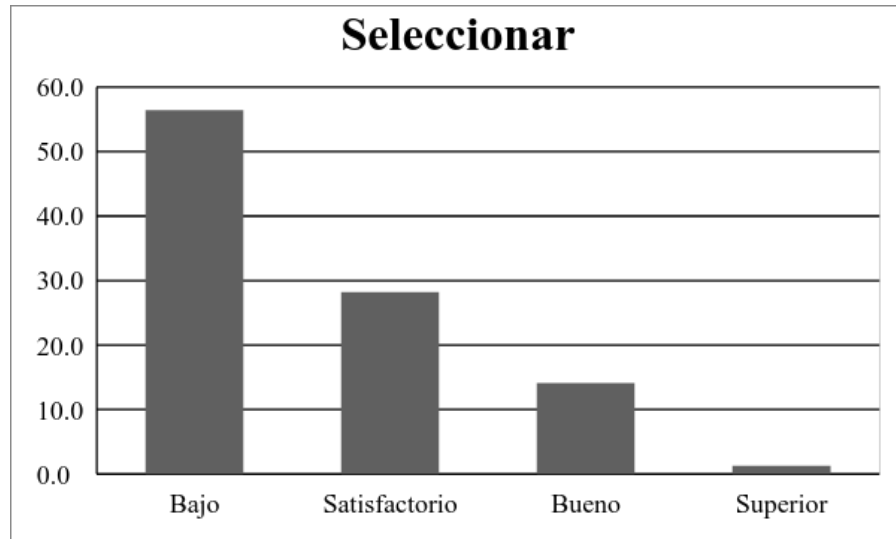
Este resultado evidencia que los estudiantes carecen de un patrón de características, que hace que se impida el proceso de integración del conocimiento viejo y el conocimiento nuevo y la construcción de analogías simbólicas (imágenes), que le faciliten el procesamiento y organización de la información respecto de su entorno.



Gráfica 4.2 Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba inicial sobre clasificar

Los resultados arrojaron que de 78 estudiantes evaluados, 31 estudiantes o el 39,7% presentan un acierto satisfactorio y 7 de ellos o el 9% presentan un buen acierto, frente a los 40 estudiantes o 51,3% de ellos que presentan dificultad para categorizar y organizar la información, así como deducir sus efectos.

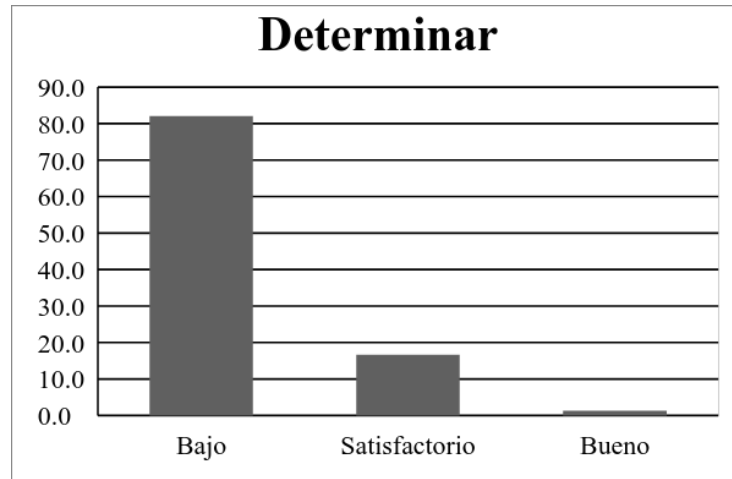
Lo anterior indica que es muy superficial el ejercicio de análisis que se realiza, por los deficientes criterios de clasificación, la débil habilidad para definir e identificar las características y los elementos que intervienen, así como también, la secuencia e interrelación entre las más significativas.



Gráfica 4.3 Porcentaje de estudiantes según rango, en a prueba inicial sobre seleccionar

Así mismo, del total de 78 estudiantes evaluados se establece que 22 de ellos o el 28,2% presentan un acierto satisfactorio, 11 o el 14,1% presentan un buen acierto y uno o el 1% de su acierto, se encuentra en el nivel superior al momento de clasificar, definir y construir los mecanismos idóneos de medición y control, mientras que 44 o el 56,4% de ellos presentan una gran dificultad.

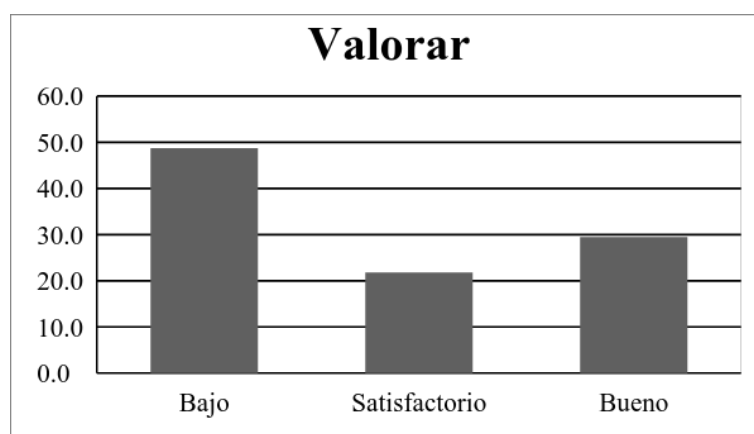
Lo anterior evidencia la falta de apropiación del conocimiento y de la metodología apropiada para elegir los mecanismos disponibles, la herramienta adecuada para de la medición en cada proceso.



Gráfica 4.4 Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba inicial sobre determinar

De los 78 estudiantes evaluados, 13 o el 16,7% de ellos presentan un satisfactorio acierto y uno o 1,3% tiene un bueno acierto al determinar el estado final, respecto a la meta esperada de la gestión realizada, mientras que el 82 % de ellos presenta un bajo acierto.

Lo anterior indica, que la carencia de dicha habilidad en la toma de decisiones, debilita toda posibilidad de cambio y crecimiento ante la propia realidad.

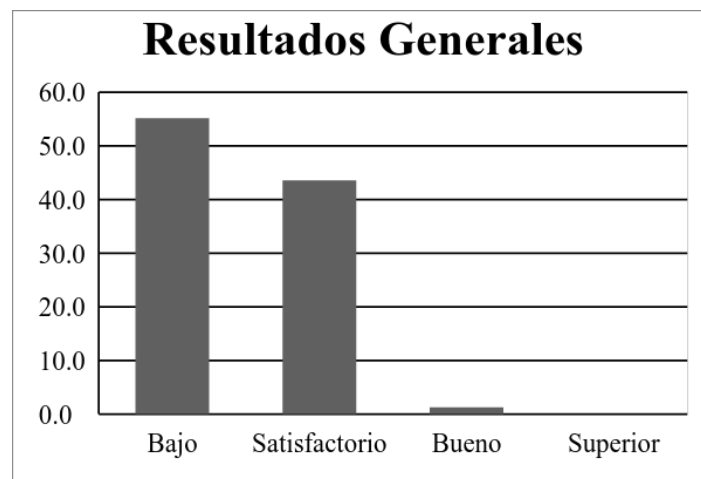


Gráfica 4.5 Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba inicial sobre valorar

En cuanto a los 78 estudiantes evaluados, 17 de ellos o 21,8% presentan un acierto

satisfactorio y 23 o 29,5% presentan un buen nivel de acierto al momento de realizar la valoración de la actividad cognitiva, mientras que 38 o el 48,7% de los participantes presentan un bajo acierto.

Esto significa que alrededor de la mitad de los estudiantes encuestados, no valoran o no le dan la importancia necesaria, al papel, función o utilidad de los procesos cognitivos que deben realizar los individuos, por desconocer entre otros, sus principales factores motivacionales.



Gráfica 4.6 Porcentaje de estudiantes según resultados iniciales generales

A nivel general, 34 estudiantes o el 43,6% de ellos, tienen un acierto satisfactorio, uno o 1,3% un buen acierto, dominando las habilidades requeridas para entender, comprender y gestionar el desarrollo del talento humano en las organizaciones, mientras que 43 estudiantes o el 55,1% de los participantes carecen de acierto.

## 4.2 Programa de Intervención para el desarrollo de habilidades de pensamiento en el ambiente virtual - Moodle

Como respuesta a los criterios de desempeño establecidos en el esquema operacional de la taxonomía de Marzano y Kendall en la gestión del talento humano, se describen algunos de los productos resultantes efecto del desarrollo de los contenidos de cada fase:

### Fase 1 Entorno – Recuperación – Descripción.

Ejemplo de la matriz operacional construida por los estudiantes en lo referente al contexto o entorno, realizando la descripción del sector económico, los elementos estratégicos la situación problemática.

Grupo	FASE 1		
	ENTORNO EMPRESARIAL EXTERNO	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA
1A	<p><b>Sector Económico: Sector Comercial de Bienes y Servicios</b></p> <p><b>Actividades Económicas:</b> La Clínica Odontológica Dianthe brinda servicios de consultoría y restauración odontológica que satisfagan los requisitos y expectativas de sus pacientes, gracias al uso de tecnología de punta, un trato personalizado, con un personal altamente competente y calificado, que aseguren la mejora continua de los procesos y la productividad de la organización.</p>	<p><b>Misión:</b> DIANTHE, tiene como misión brindar servicios integrales de bienestar en el campo de la salud oral, visual, física, psicológica y estética contando para esto con un talento humano capacitado, idóneo y con mucha calidad humana, basados siempre en la mejora continua para lograr una alta satisfacción de nuestros usuarios garantizando prevalecer en el tiempo.</p> <p><b>Visión:</b> DIANTHE, será una red de clínicas reconocidas a nivel nacional e internacional por contar con altos estándares de calidad y brindar un amplio portafolio de servicios a nuestros usuarios en las diferentes poblaciones de niveles sociales.</p> <p><b>Objetivos:</b> Hoy en día existen muchos centros odontológicos en Colombia, pero pocos tienen una verdadera responsabilidad social. Por ello, el objetivo principal de Dianthe es el fomento, promoción, prevención, cuidado y recuperación de la salud bucal de la población en todos los niveles sociales mediante estaciones ambulatorias de odontología integral. Para ello, nos hemos impuesto los siguientes objetivos específicos: -Brindar atención odontológica preventiva y restauradora a niños, adolescentes y madres gestantes, además de atención rehabilitadora para adultos y adultos mayores. -Llevar a cabo campañas de información, educación y generación de conciencia acerca de la importancia del cuidado de la salud oral en todos los estratos de la población. -Poner al alcance de la población diferentes medios para que todas las personas puedan acceder a los tratamientos odontológicos que requieran. -Mantener patrones de excelencia y atención personalizada a nuestros pacientes, siempre con los más altos niveles de calidad.</p>	<p><b>DOFA</b> <b>AMENAZAS</b> -Se percibe la incertidumbre en el marco legal de la ley 200 como una Amenaza para el sector.</p> <p>-El ritmo de producción de profesionales en odontología presenta un desequilibrio con el tamaño de la demanda lo que conlleva a una proliferación de consultorios con levalable precio como principal factor de competencia lo que puede llevar a un deterioro en la calidad del servicio. Este deterioro puede ser causado ya sea por una calidad deficiente en los insumos seleccionados. Este desequilibrio también genera desempleo.</p> <p><b>OPORTUNIDADES</b> -La insatisfacción generada por la atención deficiente e inoportuna de las necesidades del usuario por parte de las EPS hace que este usuario regrese habitualmente del servicio de odontología privado. -Para algunos profesionales de la odontología la ampliación de cobertura de servicios proyectada en la ley 200 es una oportunidad de emplearse en las entidades promotoras de salud (EPS). -La posibilidad de asociarse en grupos de dos o tres profesionales para conformar organizaciones pequeñas o medianas con estructura de clínica que atiendan varias especialidades.</p> <p><b>FORTALEZAS</b> -El reconocimiento que tiene el odontólogo desde el punto de vista de calidad en la formación profesional. -En el mercado hay disponible una amplia gama de marcas de insumos odontológicos de alta calidad tanto de productores nacionales e internacionales.</p> <p><b>DEBILIDADES</b> -El profesional recién graduado no tiene poder de negociación ante las entidades generadoras de empleo (EPS, Sector salud oficial y clínicas privadas) lo que lo lleva a emplearse en condiciones laborales no acordes con sus expectativas.</p>

Figura 4.1 Criterios de desempeño Fase 1

## Fase 2 Gestión – Análisis - Clasificar

Ejemplo de la matriz operacional construida por los estudiantes en lo referente a la gestión de las personas en donde realizan el análisis de competencias y de los procesos.

FASE 2 - CAPACITACIÓN	
COMPETENCIAS	PROCESO A INTERVENIR
<p>Competencias profesionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollo del capital humano:</b> Esta competencia es útil en la capacitación porque se puede reconocer el potencial de los nuevos funcionarios y establecer la mejor manera para facilitar el desarrollo de la capacitación.</li> <li>• <b>Competencia comunicativa:</b> Manera de escuchar y expresar a nivel oral y escrito, conceptos e ideas para que la capacitación se de en forma clara, coherente, asertiva y efectiva.</li> <li>• <b>Competencia cognitiva:</b> Enseñar al funcionario la manera de resolver problemas y aprender de la experiencia mediante la práctica de sus funciones en el proceso de capacitación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adaptabilidad – flexibilidad:</b> Capacidad para la adaptación al cambio, el aprendizaje, resolución de problemas y demás habilidades que se practican en el proceso de capacitación y que pueden ser puestas en práctica a partir de allí.</li> </ul> </li> <li>• <b>Integración:</b> Planear y ejecutar el proceso de integración de nuevos empleados. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organización:</b> Planear y diseñar los métodos para capacitar a los empleados tanto en temas generales como en temas específicos de cada cargo.</li> <li>• <b>Desarrollo:</b> Guiar y facilitar procesos de inducción, entrenamiento, capacitación, educación, formación y aprendizaje para el desarrollo de las personas, equipos y organizaciones</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Entrada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Necesidad del programa de capacitación.</b></li> </ul> <p><b>Proceso/Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Diseño del programa de capacitación.</b></li> <li>- <b>Citación de los funcionarios seleccionados para iniciar el proceso de capacitación</b></li> <li>- <b>Capacitación general</b> de los funcionarios: En este proceso, el Banco de Occidente tiene como finalidad enseñar a los nuevos funcionarios los conceptos básicos que maneja la entidad, así como las conductas que éste debe adoptar en diversas situaciones a nivel general en la organización mediante 12 cursos.</li> <li>- <b>Evaluación y control:</b> Se realizan evaluaciones de cada uno de los cursos vistos para verificar que el funcionario haya entendido lo expuesto en la capacitación.</li> <li>- <b>Capacitación individual</b> de cada funcionario: Al momento de llegar a su área respectiva, quien entrega el cargo debe capacitar al nuevo funcionario en cada uno de los procesos que correspondan al cargo mediante una lista de chequeo en la que se establecen dichas funciones. La duración de este proceso la determina cada área de acuerdo con la carga laboral del cargo.</li> <li>- <b>Evaluación y control:</b> Después de cumplir el tiempo estipulado para la capacitación, el jefe directo del funcionario debe realizar una evaluación, tomando como base la lista de chequeo para verificar que el funcionario fue capacitado de manera correcta en todas sus funciones.</li> </ul> <p><b>Salida:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Cursos de capacitación</b></li> <li>Seminarios</li> <li>Conferencias</li> </ul>

Figura 4.2 Criterios de desempeño Fase 2

## Fase 3 Impacto - Utilización – Seleccionar

Ejemplo de la matriz operacional diligenciada por los estudiantes donde se construyen e implementan indicadores de gestión.







FASE 3				
INDICADORES				
TIPO: Eficacia	NOMBRE: Evaluación de desempeño 	PROPÓSITO: Analizar los resultados obtenidos en la evaluación del personal.	FÓRMULA: $\frac{\text{Número de funcionarios calificados satisfactoriamente}}{\text{Total de personas calificadas}}$	META: 95%
TIPO: Eficacia	NOMBRE: Cobertura de la capacitación. 	PROPÓSITO: Identificar el personal que va a asistir a la capacitación.	FÓRMULA: $\frac{\text{Número de funcionarios capacitados}}{\text{Número promedio de funcionarios}}$	META: 75%
TIPO: Eficacia	NOMBRE: Nivel de asistencia a la capacitación. 	PROPÓSITO: Reconocer el porcentaje de empleados que van a recibir capacitación.	FÓRMULA: $\frac{\text{Número de funcionarios que asisten a las capacitaciones}}{\text{Número promedio de funcionarios}}$	META: 80%
TIPO: Eficiencia	NOMBRE: Costo de la Capacitación. 	PROPÓSITO: Reconocer el porcentaje de empleados que van a recibir capacitación.	FÓRMULA: $\frac{\text{Costo de los funcionarios que asisten a las capacitaciones}}{\text{Presupuesto asignado para capacitaciones}}$	META: 65%

Figura 4.3 Criterios de desempeño Fase 3

Fase 4 Medición – Monitoreo - Determinar

Ejemplo de la matriz operacional diligenciada por los estudiantes donde se realiza la medición y se construye el tablero de control de indicadores de gestión

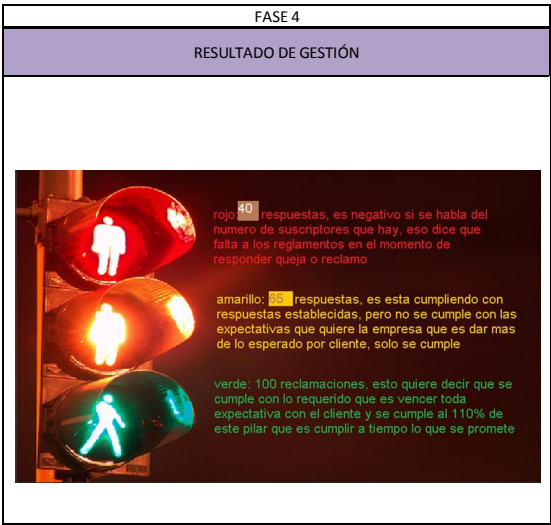


Figura 4.4 Criterios de desempeño Fase 4

## Fase 5 Control – Examinación – Valorar

Ejemplo de la matriz operacional diligenciada por los estudiantes donde se realiza la valoración y se plantean planes de mejora.

FASE 5	
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	
Actividad	Táctica
Auto-aprendizaje	Planes de inducción, entrenamiento, semilleros, lecciones aprendidas.
Espacios Conversacionales	Generación de ideas creativas “R-creo”, Ruta ágil de gestión tecnológica “R-gesto”, lecciones aprendidas, comités técnicos, y planes de entrenamiento
Documentación	Elaboración documentos, como diagramas, Modelos, manuales, procedimiento, presentación e informes.

Figura 4.5 Criterios de desempeño Fase 5

## Estudios de caso

Como producto final y como compilación de las entregas parciales efectuadas, por los grupos de trabajo luego de participar en el Programa de Intervención cognitiva en la plataforma Moodle, se presentan algunos de los estudios de caso elaborados por los estudiantes. (Ver anexos 7 y 8).

## Actividades en el aula

Al momento que se desarrollan los distintos contenidos temáticos los estudiantes participan en la realización de mesas de trabajo y actividades, de las cuales se han podido extraer algunas evidencias tales como:

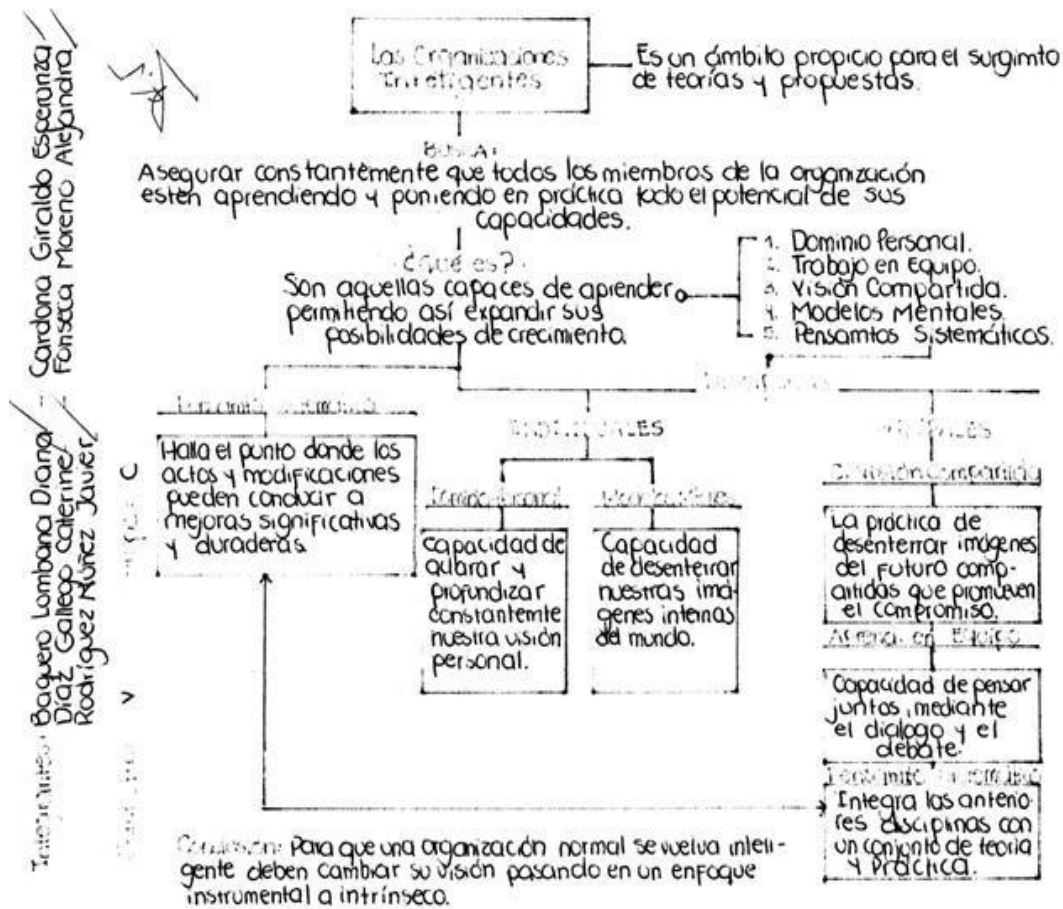


Figura 4.6 Esquema sobre Organizaciones Inteligentes - Actividades 2016-2

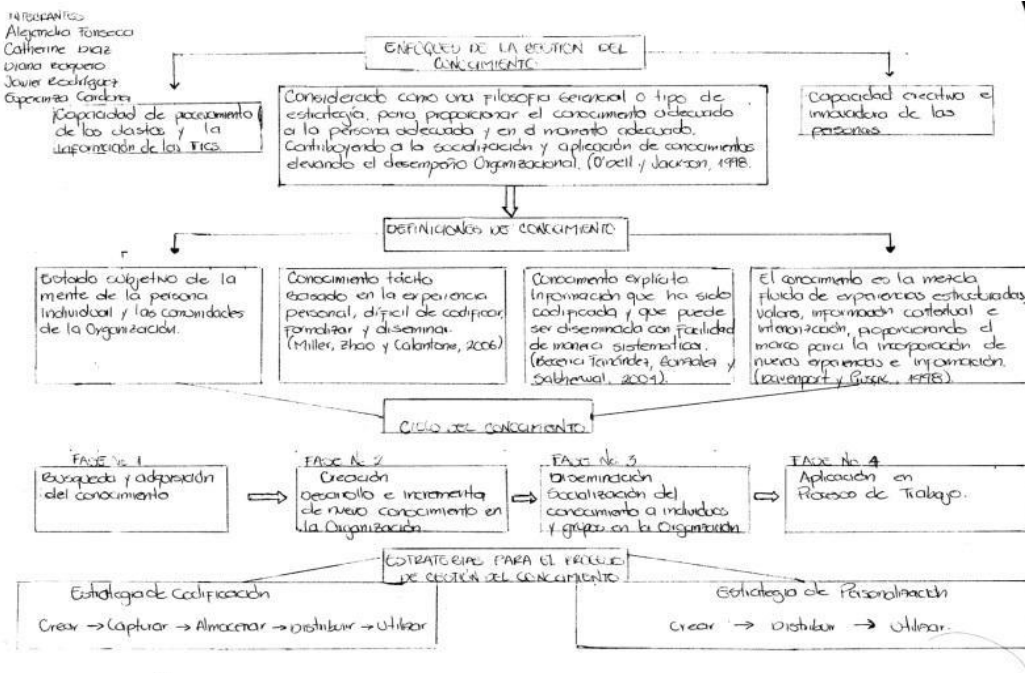


Figura 4.7 Esquema sobre enfoques de la Gestión del Conocimiento -Actividades 2016-2

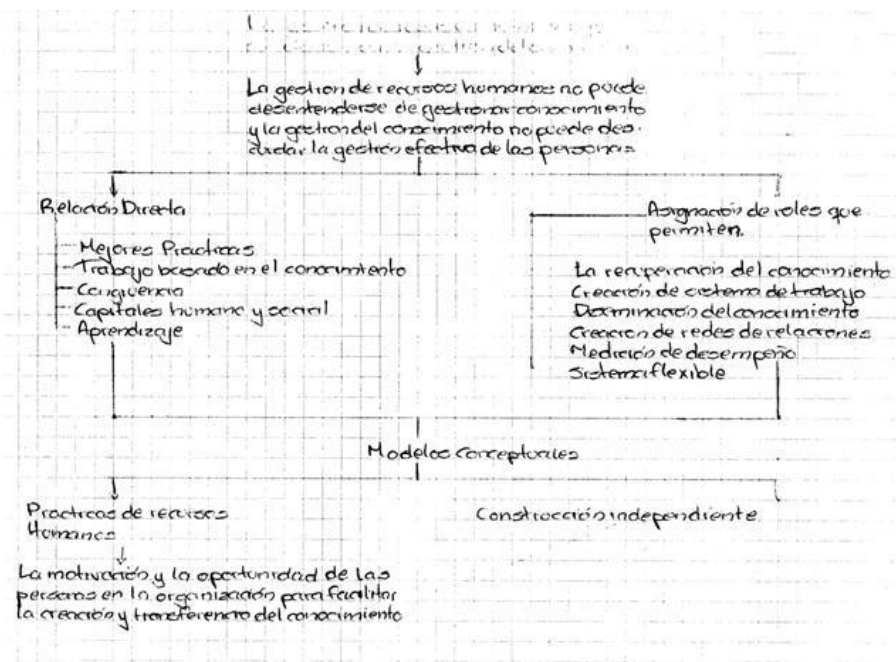


Figura 4.8 Esquema Gestión de R.H y Gestión del conocimiento- Actividades 2016-2



Figura 4.9 Procesos e indicadores de gestión - Talleres 2016-2

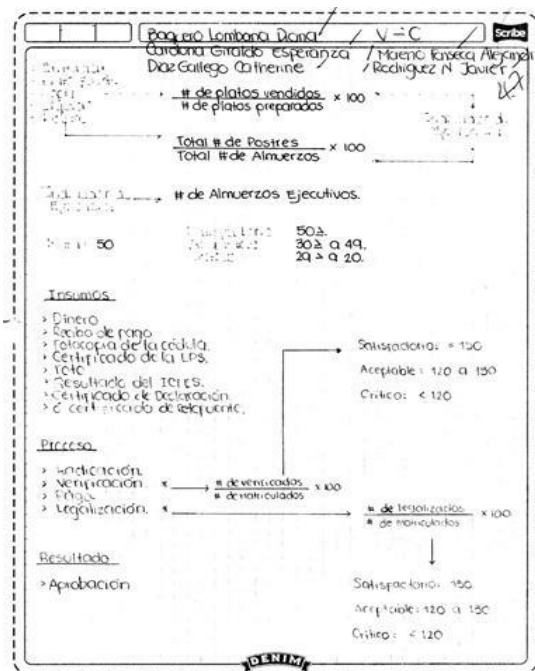


Figura 4.10 Taller 2 Procesos e indicadores de gestión - Talleres 2016-2

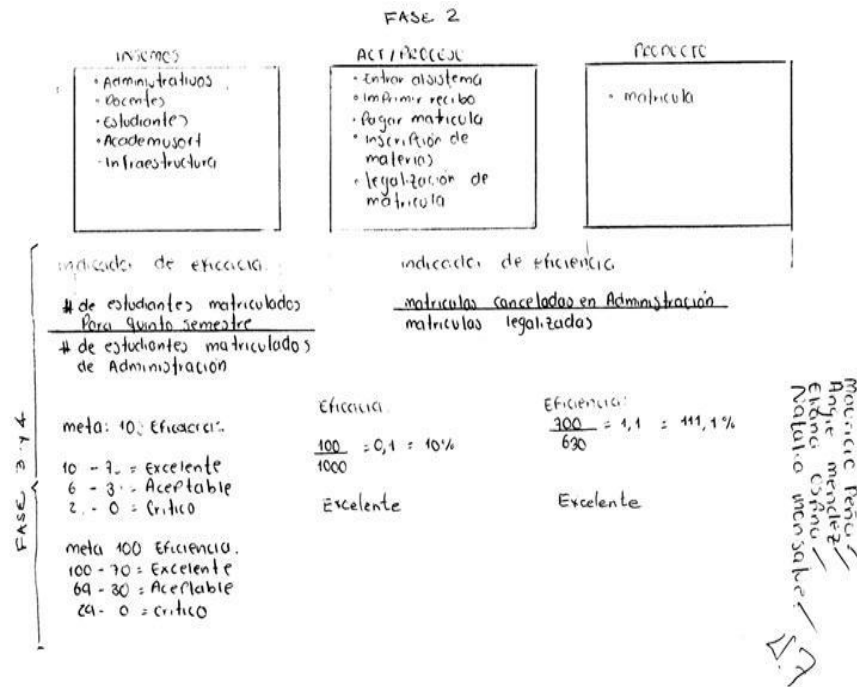


Figura 4.11 Taller 3 Procesos e indicadores de gestión - Talleres 2016-2

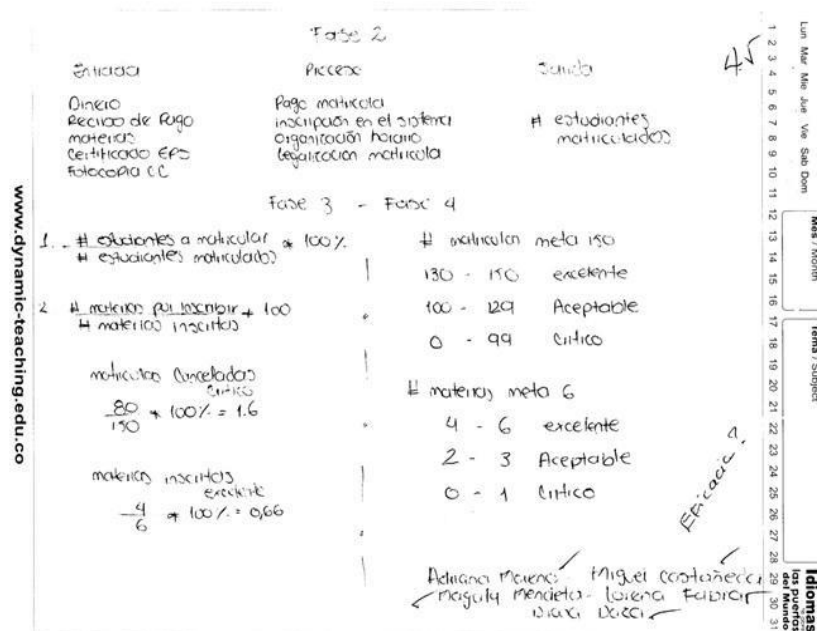


Figura 4.12 Taller 4 Procesos e indicadores de gestión - Talleres 2016-2

Capacitación				
Criterios de evaluación	Integrantes			
	Daniel Cordero	Paula Megollón	Joscha Rincón	Johana Sanabria
Por tiempo actuando en el trabajo en equipo	5.0	5.0	5.0	5.0
Utilizo los libros de mercado como apoyo al aprendizaje	4.0	4.0	4.0	4.0
Cumplimiento de papeles en el tiempo asignado	4.5	4.5	4.5	4.5
Expone mis opiniones de manera adecuada y coherente	4.3	4.3	4.3	4.3
% apropiación del conocimiento	89%	89%	89%	89%

Figura 4.13 Evaluación grupo 1 - 2016-2

Desarrollo de Talento Humano					
Criterios de Evaluación	Integrantes				
	Diana	Tatiana	Karen	Jenifer	Diana
Conocimiento y dominio del tema	4.5	4.8	4.8	4.5	4.5
Claridad y orden en el desarrollo de las tareas	4.5	4.8	4.5	4.8	4.5
Metodología utilizada	4.8	4.5	4.8	4.8	4.8
Claridad en la información	5	5	5	4.8	5
Pertinencia en la información en su cargo	5	4.8	4.8	4.5	4.5
Utilización de material de apoyo	5	4.6	5	4.5	4.5
% Apropiación del tema	95%	95%	95%	90%	95%

Diana Cardenas  
Tatiana Rendo  
Karen Ojuela  
Jenifer Rivera  
Diana Ocampo

Grupo 62

Figura 4.14 Evaluación grupo 2 -2016-2

CRITERIOS \ PARTICIPANTES	DIEGO PATIÑO	NATHALY BETANCUR	YULIANA ROZO	JUAN VARELA	DANIELA PENA
1 ASISTENCIA	5	5	5	4,5	4,5
2 INNOVACIÓN MODULO	4	4,2	4,5	4	4,5
3 LECTURAS	4	4	4	4	4
4 INVESTIGACIÓN	3,5	3,7	4	4	4
5 COMUNICACIÓN	4,5	4,2	4	4	4,5
6 ANÁLISIS	4	4	4	4	4
% DE APROPIACIÓN DEL CONOCIMIENTO	70%	70%	60%	70%	80%

Figura 4.15 Evaluación grupo 3- 2016-2

CRITERIOS \ PARTICIPANTES	Jessica	Alejandra	Neuer	David	Oregio A	Julian T
1 Actitud	5	5	5	5	4	5
2 Trabajo en equipo	5	5	5	5	5	5
3 Adaptación al cambio	4	4	4	4	5	4
4 Liderazgo	5	5	5	4	5	5
5 Organización	5	4	4	5	4	4
6 Innovación	4	5	4	4	5	5
% de Adaptación del conocimiento	80	80	80	80	80	80

Jessica Valencia  
 Alejandra Wilchez  
 Neuer Martinez  
 David Alvarado  
 Oregio Velasquez  
 Julian Torres

Figura 4.16 Evaluación grupo 4 - 2016-2

### Presentaciones

A continuación se relacionan las direcciones electrónicas donde reposan las



presentaciones realizadas por algunos de los grupos de estudiantes participantes:

[https://prezi.com/m\\_mmla6yxhzd/desarrollo-de-talento-humano/](https://prezi.com/m_mmla6yxhzd/desarrollo-de-talento-humano/)

<https://prezi.com/xhpp37z1kh5j/banco-de-occidente>

[https://prezi.com/kmla7\\_mldhf9/untitled-prezi/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy](https://prezi.com/kmla7_mldhf9/untitled-prezi/?utm_campaign=share&utm_medium=copy)

#### **4.3 Evaluación del desarrollo de las habilidades de pensamiento alcanzadas.**

Con el objeto de evaluar las habilidades o capacidades alcanzadas por los estudiantes, los siguientes son los resultados obtenidos en el test de salida o posttest se presentan en la tabla 6.

**Tabla 6** *Tabulación de resultados posttest - Momento Final*

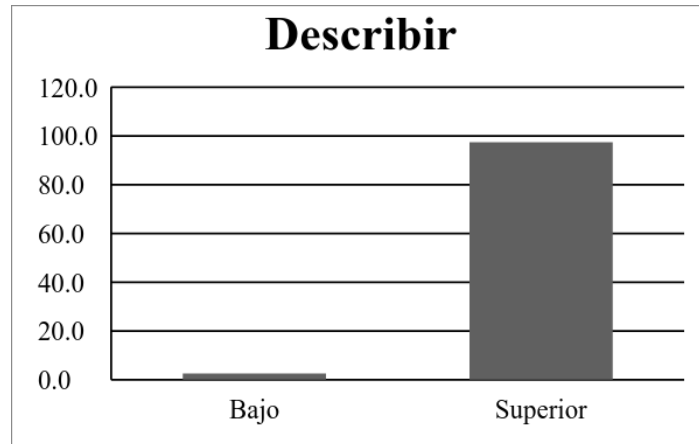
DESARROLLO DE HABILIDADES DE PENSAMIENTO EN ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DESDE EL MODELO MARZANO Y KENDALL MEDIADO POR UN ENTORNO VIRTUAL DE APRENDIZAJE

74

No. Participantes	Describir	Clasificar	Seleccionar	Determinar	Valorar	Total
	P1	P 2 y 3	P 4,5 y 6	P 7 y 8	P9 y 10	
1	1	1	2	1	2	7,0
2	1	0	2	1	2	6,0
3	1	2	1	2	2	8,0
4	1	2	1	2	2	8,0
5	1	1	3	0	2	7,0
6	1	1	3	0	2	7,0
7	1	1	2	2	1	7,0
8	1	1	2	0	1	5,0
9	1	1	3	2	2	9,0
10	1	2	3	1	2	9,0
11	1	0	3	0	2	6,0
12	1	0	1	2	0	4,0
13	1	1	3	0	1	6,0
14	1	0	2	2	2	7,0
15	1	1	1	1	2	6,0
16	1	2	2	1	2	8,0
17	1	1	2	0	1	5,0
18	1	1	3	1	2	8,0
19	1	2	3	0	2	8,0
20	1	1	1	1	2	6,0
21	1	0	2	1	2	6,0
22	1	2	3	2	2	10,0
23	1	1	1	1	1	5,0
24	1	1	3	1	2	8,0
25	1	1	3	0	2	7,0
26	1	2	2	2	2	9,0
27	0	0	0	0	0	0,0
28	1	1	1	1	2	6,0
29	1	0	2	0	2	5,0
30	1	1	1	2	1	6,0
31	1	2	0	0	2	5,0
32	1	2	3	2	2	10,0
33	1	2	1	2	2	8,0
34	1	2	2	0	0	5,0
35	1	0	2	2	2	7,0
36	1	1	1	2	2	7,0
37	1	1	3	0	2	7,0
38	1	1	3	2	2	9,0
39	1	2	2	1	2	8,0
40	1	2	1	1	2	7,0

No. Participantes	Describir	Clasificar	Seleccionar	Determinar	Valorar	Total
	P1	P2 y 3	P4,5 y 6	P7 y 8	P9 y 10	
41	1	1	1	1	2	6,0
42	1	2	0	2	1	6,0
43	1	1	1	1	1	5,0
44	1	1	3	1	1	7,0
45	1	1	1	0	2	5,0
46	1	0	1	1	2	5,0
47	1	1	1	0	1	4,0
48	1	1	0	1	2	5,0
49	1	1	1	2	0	5,0
50	1	2	0	2	2	7,0
51	1	2	1	1	1	6,0
52	1	1	2	1	2	7,0
53	1	1	0	1	1	4,0
54	1	0	0	0	0	1,0
55	1	2	1	1	1	6,0
56	1	1	1	1	2	6,0
57	1	1	0	1	2	5,0
58	1	1	1	0	1	4,0
59	1	1	0	2	2	6,0
60	1	1	2	1	0	5,0
61	1	1	1	1	2	6,0
62	1	0	2	0	2	5,0
63	1	1	2	1	2	7,0
64	1	2	1	1	1	6,0
65	1	1	0	1	2	5,0
66	1	1	2	1	0	5,0
67	1	0	0	2	1	4,0
68	1	2	3	1	1	8,0
69	1	2	3	0	2	8,0
70	1	2	1	2	2	8,0
71	1	1	0	0	1	3,0
72	1	0	1	1	1	4,0
73	1	1	1	2	1	6,0
74	1	1	1	0	1	4,0
75	0	1	0	1	2	4,0
76	1	0	1	1	0	3,0
77	1	1	3	0	2	7,0
78	1	2	3	2	2	10,0

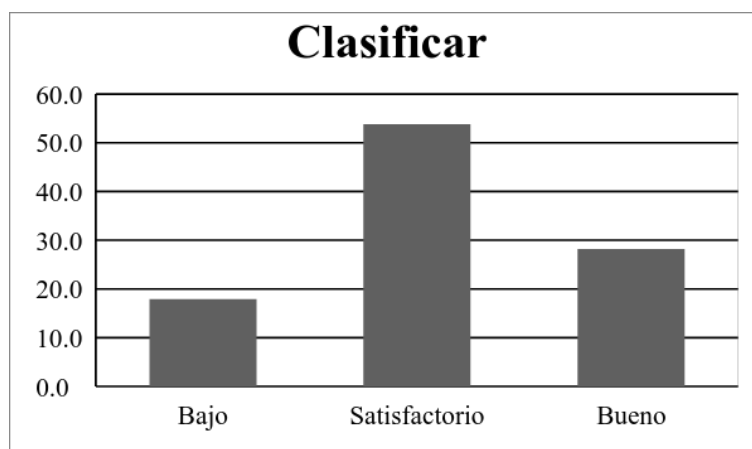
Respecto a la información obtenida con la aplicación del postest al momento final del estudio a 78 alumnos participantes, a continuación se presenta el análisis por todas y cada una de las habilidades a saber:



Gráfica 4.7 Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba final sobre descripción

Cuantificada la prueba, de los 78 estudiantes evaluados, 76 de ellos o el 97,4% desarrollaron de manera eficiente la capacidad de describir, mientras que solo 2 o 2,6% de ellos, todavía presenta deficiencias al realizar el ejercicio propuesto.

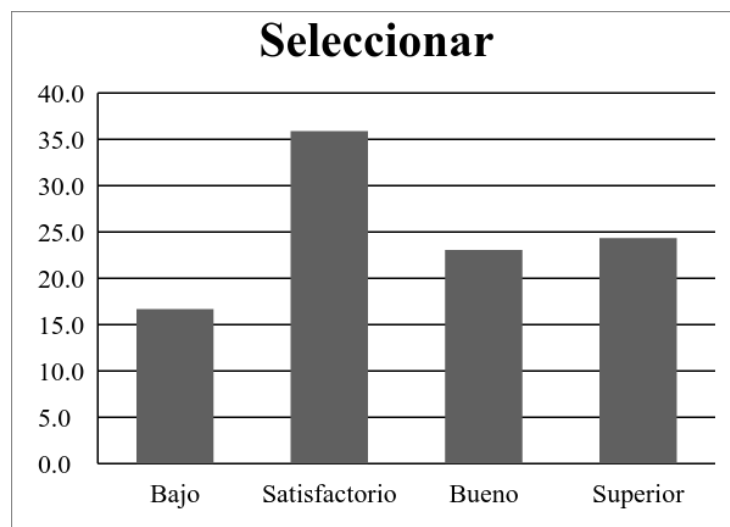
Esto implica la utilización de conocimientos, hechos específicos, formas y medios de un determinado campo del saber. Se presenta la integración y conjunción entre el nuevo conocimiento con el viejo conocimiento.



Gráfica 4.8 Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba final sobre clasificar

Por su parte, del total de 78 estudiantes evaluados al clasificar, 42 estudiantes o 53,8% presentaron un satisfactorio acierto, 22 de ellos o 28,2% lograron un buen desempeño, frente a 14 o 17,9% de los estudiantes participantes que presentaron una bajo desempeño.

A este nivel, ya se desarrollan la interrelación de principios y generalizaciones con casos particulares y se logra que los estudiantes realicen la organización del conocimiento en categorías significativas.

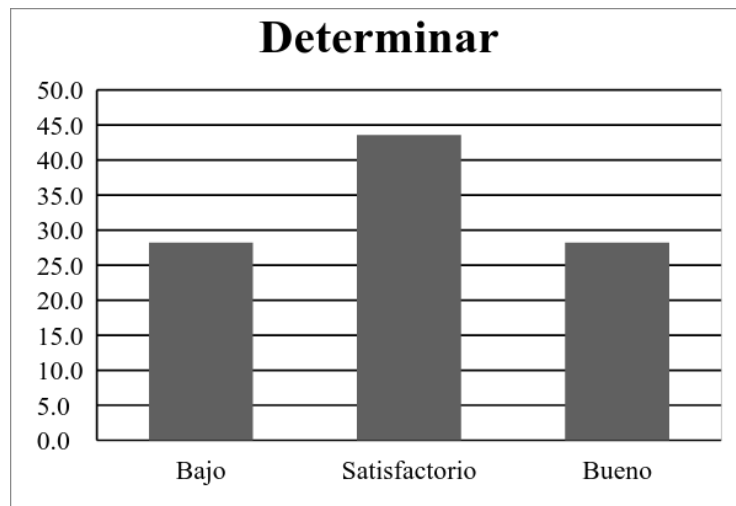


Gráfica 4.9 Porcentaje de estudiantes según tango, en la prueba final sobre seleccionar

En cuanto a la capacidad de seleccionar de los 78 estudiantes evaluados, 28 de ellos o 35,9% presentan un desempeño satisfactorio, 18 o el 23,1% un buen desarrollo y 19 de ellos o 24,4 presentan un grado superior, frente a los 13 estudiantes o 16,7% de ellos que presentan un bajo desempeño.

Se puede apreciar que la mayoría de los estudiantes ha desarrollado la capacidad de

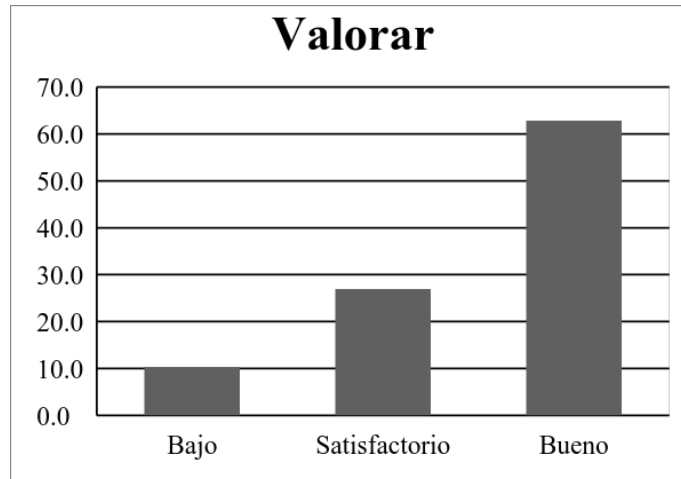
escoger entre distintas posibilidades o alternativas, asegurando que la herramienta elegida se ajusta mejor a sus necesidades.



Gráfica 4.10 Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba final sobre determinar

Respecto a la capacidad para determinar el estado final del resultado, de los 78 estudiantes evaluados, 34 de ellos o 43,6% presentan un desempeño satisfactorio, 22 de los estudiantes o 28,2% de ellos presentan un buen desempeño frente a los 22 estudiantes o 28,2% de ellos que presentan un bajo desempeño.

Se evidencia que los participantes ya establecen la efectividad de las acciones y procesos emprendidos y que se utilizan para el cumplimiento de una tarea.



Gráfica 4.11 Porcentaje de estudiantes según rango, en la prueba final sobre valorar

Sobre la capacidad para valorar, de los 78 estudiantes evaluados, 21 de ellos o 26,9% presentan un desempeño satisfactorio, 49 de ellos o 62,8% un buen desempeño, frente a los 8 estudiantes o 10,3% de ellos que presentan un bajo desempeño.

En este nivel se ratifica el desarrollo alcanzado por los estudiantes, la aceptación de la utilidad del nuevo conocimiento adquirido y la capacidad de valorar actividades de acuerdo con los propósitos que se establecieron.

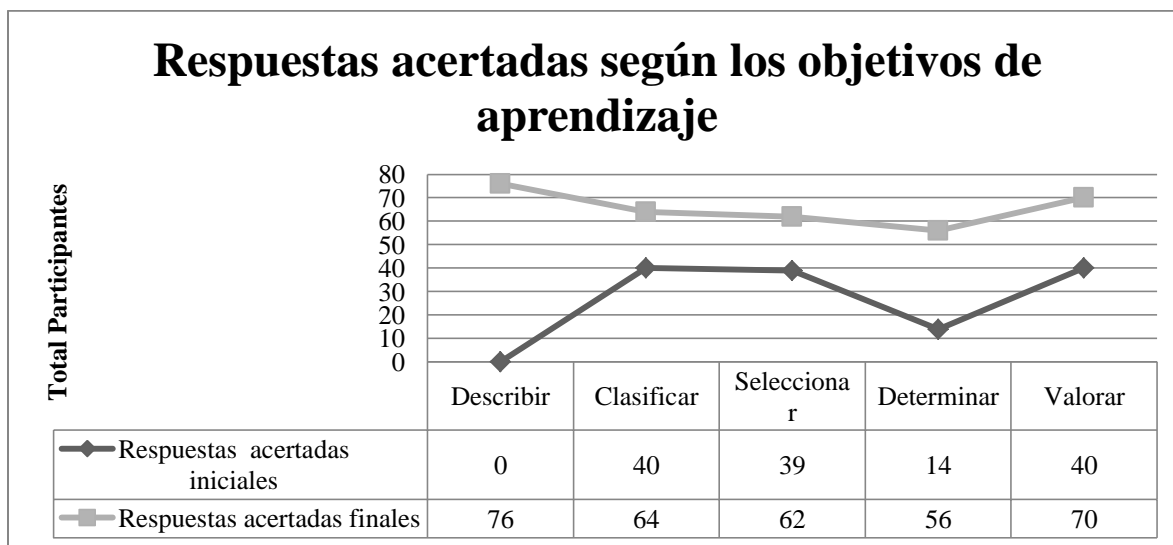


Gráfica 4. 12 Porcentaje de estudiantes según resultados finales

Como resultado de los 78 estudiantes evaluados a nivel general, se destacan 26 o 33,3% que presentan un desempeño satisfactorio, 32 estudiantes o el 41% de ellos que presentan un buen desempeño y 18 estudiantes o el 23,1 % que presentaron un desempeño superior, frente a dos o 2,6% de ellos que todavía presentan un bajo desempeño en el desarrollo de habilidades de pensamiento mediante el entorno virtual Moodle.

Es importante precisar que luego de realizar el anterior análisis, la información permitió el análisis respecto a dos momentos: la evaluación de los objetivos de aprendizaje frente a las respuestas acertadas, como la evaluación de los objetivos de aprendizaje frente a las respuestas erradas, presentando el siguiente comportamiento:

#### Comparación de desempeños pretest postest

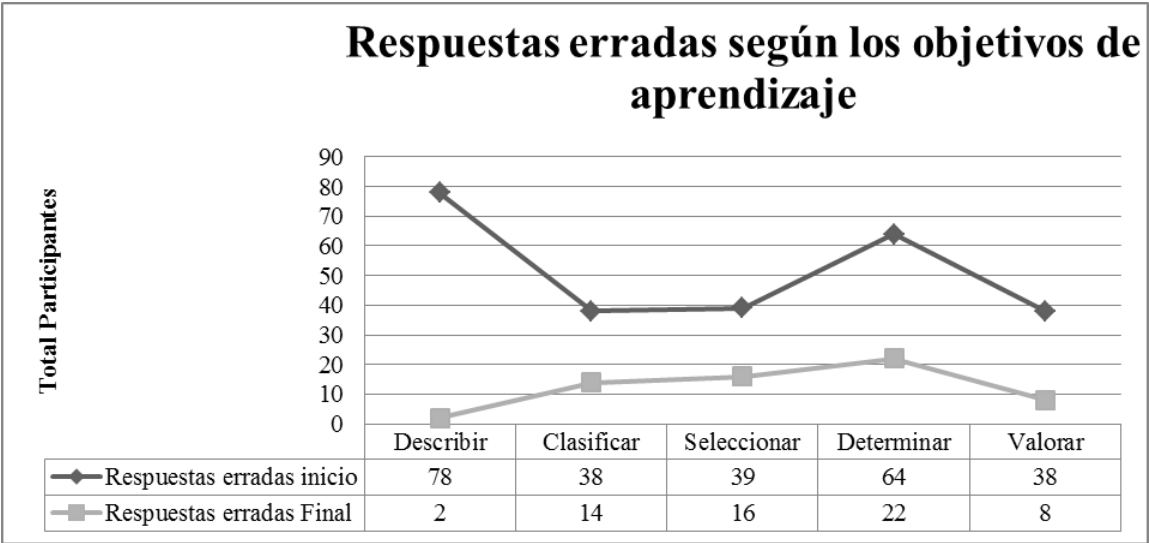


Gráfica 4.13 Respuestas acertadas por objetivos de aprendizaje

En la gráfica 4.13 se aprecia que las respuestas acertadas al final del ejercicio por parte de

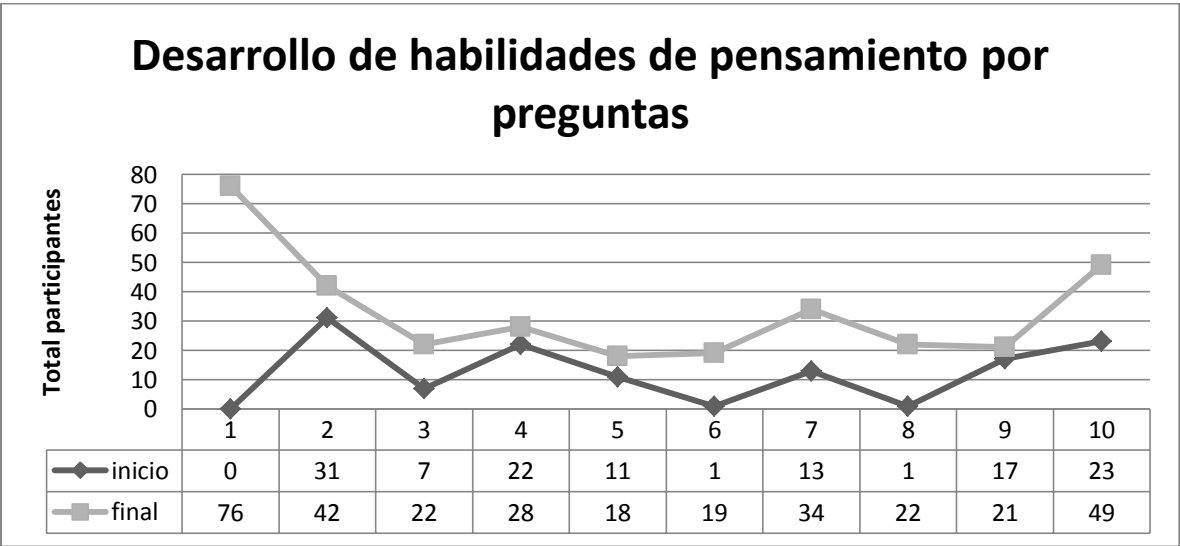


los alumnos evaluados, superan ampliamente las respuestas dadas en la fase inicial o comienzo del estudio.



Gráfica 4.14 Preguntas erradas por objetivos de aprendizaje

Por su parte, en la gráfica 4.14 y en contraposición, se aprecia el número de estudiantes evaluados, cuyas respuestas fueron erradas, corroborando que al final se presentaron un menor número de ellas, frente al ejercicio inicial.



Gráfica 4.15 Desarrollo de habilidades de pensamiento por número de preguntas realizadas

Al final y de manera general se analiza en la gráfica 4.15, el desarrollo de las habilidades de pensamiento planteadas en las preguntas realizadas a los estudiantes evaluados, pudiéndose inferir, que en comparación con la evaluación inicial realizada, los puntajes obtenidos en un segundo momento o final, presentan incrementos significativos en tres (3) o 30% de las preguntas y avances positivos en siete (7) o 70% de las preguntas, frente al total de las diez (10) preguntas realizadas.

## **Capítulo 5**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Una vez realizado durante el semestre 2016-2 el desarrollo de habilidades de pensamiento de estudiantes de Administración de Empresas Comerciales en el curso Desarrollo del Talento humano, se continúa con el proceso de conteo y registro de los datos de la prueba inicial pretest, la identificación y la relación del material relevante producto de la realización de mesas de trabajo, actividades y dinámicas, así como también del conteo y registro de los datos de la prueba final posttest, se procede a examinar y a analizar su alcance, permitiendo al final la deducción de algunos hechos.

#### **5.1 Conclusiones**

Como resultado de la investigación realizada, se concluye que los estudiantes de Administración de Empresas Comerciales participantes en el curso Desarrollo del Talento Humano, son capaces de desarrollar habilidades de pensamiento desde el modelo de Marzano y

Kendall, utilizando el entorno virtual de aprendizaje Moodle, superando las deficiencias presentadas a nivel general. Por lo cual se confirma que con un consistente y juicioso ejercicio de actualización tecnológica, curricular, didáctica y pedagógica, se puede consolidar una ventaja académica competitiva, en beneficio de los estudiantes, del programa y del propio entorno.

Esta aseveración se confirma al realizar la comparación de la información obtenida como respuesta a la prueba realizada al momento de iniciar el semestre, frente a la información obtenida como respuesta a la prueba realizada en el momento final del mismo. Por otra parte, estudios como los de Aguilar, Martínez y Flórez, (2008), Ramos, Herrera y Ramírez (2010) y Ángel y Cano (2011) confirman que la utilización de estos recursos tecnológicos favorece en el estudiante el desarrollo de competencias como la responsabilidad y la autonomía, el trabajo colaborativo y reducción de tiempo, eficacia en el manejo de la información y una comunicación más asertiva.

La aplicación de la prueba de entrada o test pudo corroborar al inicio del curso la falta de dominio de las habilidades de pensamiento de los estudiantes, la cual se caracteriza por la dificultad para responder a preguntas (aunque algunas no se respondieron, la respuesta de la mayoría de ellas fue errónea) que permiten inferir la dificultad de algunos estudiantes para integrar el conocimiento antiguo con el nuevo y la construcción de analogías necesarias para describir y estructurar en categorías significativas la situaciones problémicas que permitiría la capacidad de clasificar. En cuanto a la habilidad de seleccionar es importante resaltar que el 56.4% de los estudiantes tienen inconvenientes en escoger posibilidades o alternativas para adecuar a cierto tipo de necesidades. De igual forma el 82% de los participantes presentan

deficiencia en establecer la efectividad de acciones y procesos lo que imposibilita la toma de decisiones, debilita toda posibilidad de cambio y crecimiento ante la propia realidad. Finalmente la capacidad para establecer aspectos de mejora (valorar) no es importante para algunos (48.7%), por desconocer entre otros, sus principales factores motivacionales de los procesos de gestión del talento humano planteados.

En cuanto al segundo objetivo de la investigación, comprobar el efecto de aplicar un programa de intervención para desarrollar habilidades de pensamiento en un entorno virtual de aprendizaje, razón por la cual se establecieron algunos parámetros para desarrollar habilidades de pensamiento entre ellas: el desarrollo de mayores conocimientos y comprensión (por ej., conceptos científicos); la capacidad de seguir instrucciones (por ej., capacidades procesales) y la aplicación de métodos de resolución de problemas en nuevas situaciones (por ej., capacidades de pensamiento o mentales), las cuales se cumplieron a cabalidad en cada una de las fases o etapas, por lo que la mayoría de los participantes, lo pudo acceder y realizar en el tiempo estipulado, logrando los objetivos propuestos.

La calidad del curso fue enriquecida en algunos aspectos, tales como: contenidos enfocados hacia el alumno buscando su pertinencia; su diseño atendió las necesidades específicas del curso y del alumno; las capacidades, conocimientos e información fueron proporcionadas de acuerdo con el rol que cumplieron y las responsabilidades que debieron asumir; el contenido fue segmentado para facilitar la asimilación de nuevos conocimientos; se favoreció el acceso a la información contando con la flexibilidad del horario; los métodos y técnicas de enseñanza desarrollaron una experiencia motivadora; se interactuó con el alumno de manera frecuente para

mantener su atención y promover el aprendizaje; se pudo realizar el seguimiento al progreso y desempeño de los alumnos de manera individual.

Al final del curso y con el fin de realizar la correspondiente retroalimentación, los estudiantes conformaron grupos indistintamente, con la libertad de proponer los criterios de evaluación que consideraran pertinentes; a continuación se relacionan los resultados obtenidos: Grupo No. 1 con el 89% de aceptación en promedio, utilizaron los siguientes criterios de evaluación: Participar activamente en el trabajo en equipo; utiliza los libros de Moodle como apoyo a la capacitación; cumplimiento del proyecto en el tiempo asignado; expreso mis opiniones de manera razonable y coherente.

Grupo No. 2 con el 94% de aceptación en promedio, utilizaron los siguientes criterios de evaluación: conocimiento y dominio del tema; claridad y orden en el desarrollo de los temas; metodología utilizada; claridad en la información; pertinencia en la aplicabilidad en su cargo; utilización de material de apoyo;

Grupo No. 3 con el 70% de aceptación en promedio, utilizaron los siguientes criterios de evaluación: asistencia; innovación Moodle; lecturas; investigación; comunicación; análisis;

Grupo No. 4 con el 80% de aceptación en promedio, utilizaron los siguientes criterios de evaluación: actitud, trabajo en equipo; adaptación al cambio; liderazgo; organización; innovación. (Ver figuras 20, 21, 22 y 23).

Por tanto, los resultados de la gestión fueron lo suficientemente aceptables y con relativa suficiencia, influyendo definitiva y determinantemente en el desarrollo e incremento de las habilidades de pensamiento, al facilitar la graficación de macroprocedimientos en tres etapas

intervinientes: cognitiva (verbaliza el proceso), asociativa (detecta errores) y autónoma (automatiza los procesos) es decir, realiza la automatización- recupera lo aprendido y lo ejecuta, siendo en esta última, en la que se concentró la mayor dificultad presentada por los estudiantes en las fases 2, 3 y 4 del curso, cuya dinámica se puede potenciar y mejorar a través del tiempo, para lo que se recomienda un acompañamiento y seguimiento más riguroso.

En cuanto al tercer objetivo, los resultados obtenidos mostraron que luego de la prueba cognitiva, los estudiantes de Administración de Empresas Comerciales del curso Desarrollo del Talento Humano respondieron asertivamente las preguntas planteadas en el postest, permitiendo inferir que generaron la capacidad para describir (identifica las características del sector y la actividad económica), clasificar (estructurar en categorías significativas la situación problémica), seleccionar (escoger posibilidades o alternativas para adecuar a cierto tipo de necesidades), determinar (establecer la efectividad de acciones y procesos) y valorar (establecer aspectos de mejora) en los procesos de gestión del talento humano, con un buen nivel y con un amplio margen en referencia al momento inicial.

Es de resaltar, el nivel superior alcanzado en el desarrollo de la habilidad para describir, seguida por con un buen nivel en el desarrollo de las habilidades para determinar y valorar, así como también el nivel satisfactorio alcanzado para las habilidades para clasificar y seleccionar procesos de gestión del talento humano.

De manera general es de reconocer al entorno virtual de enseñanza y aprendizaje Moodle, como una herramienta eficaz de apoyo en el manejo y transmisión del conocimiento, por su

versatilidad y fácil manejo como agente complementario.

Finalmente se refrenda que la utilización de recursos digitales junto con los principios pedagógicos constructivistas, permiten el desarrollo de las habilidades propuestas en la nueva taxonomía, siendo este ejercicio más efectivo, cuando el estudiante se hace responsable de su propio aprendizaje y el docente deja de ser el transmisor de conocimiento para convertirse en una guía del proceso.

Así mismo el trabajo de grado presenta un importante Impacto en tres frentes simultáneos, cuya beneficiaria directa es la comunidad académica (estudiantes, docentes, coordinadores y directivos), a saber:

*Generación de nuevo conocimiento* cuyo proyecto fue el Esquema operacional de la taxonomía de Marzano y Kendall en la gestión del talento humano (Ver anexo 4.) y los Objetivos de Aprendizaje - Desarrollo del Talento Humano (Ver anexo 3.)

*Fortalecimiento de la comunidad científica*, cuyo producto fue el fortalecimiento del investigador (Ejercicio investigativo del proyecto), el fortalecimiento componente programático- Desarrollo del Talento Humano (Guía de trabajo del componente temático -anexo 6) y el Fortalecimiento del equipo de trabajo del programa Administración de Empresas (Plan de mejoramiento en proceso de acreditación de alta calidad- Revisión curricular, por parte los docentes)

*Apropiación social del conocimiento*, cuyo producto fue el Estudio sobre el Desarrollo de habilidades de pensamiento en estudiantes de administración de empresas desde el modelo Marzano y Kendall mediante un entorno virtual de aprendizaje (Documento presentado) y su socialización (conversatorios).

## **5.2 Recomendaciones**

Con el fin de facilitar la apropiación social del conocimiento adquirido, se proponen implementar cursos de capacitación, talleres de actualización y mesas de trabajo, que permitan mejorar las competencias docentes al construir la planeación académica y en particular, los criterios de evaluación.

De tal forma que se puedan realizar interventorías y retroalimentaciones periódicas al material publicado en Moodle y socializar ante la misma comunidad docente, los esfuerzos y realizaciones de los maestros en el uso de nuevas estrategias metodológicas y técnicas en pro de implementar nuevos procesos de pensamiento complejo.

Así mismo se plantea implementar y promocionar el trabajo colaborativo e interdisciplinario, materializando el presente estudio al desarrollar una aplicación que permita la sistematización del esquema operacional de gestión del talento humano planteado, diseñando unidades de aprendizaje, aplicaciones y simuladores en 3D; éste nuevo escenario deberá convertirse en un laboratorio práctico, para la asistencia empresarial. El proyecto, por su contenido técnico y su alta carga de innovación e inversión, requerirá contar con un sólido



respaldo institucional.

## Referencias

- Aguilar, D., Martínez, G. y Flórez, S. (2008). Los Estilos de Aprendizaje (EA) de los Estudiantes en los Cursos de Física, *40*(2), 343–346.
- Ángel, I., y Cano L. (2011). Experiencia De Un Trabajo Colaborativo Con Estudiantes Y Docentes De Diferentes Países Mediado Por Las Tecnologías De La Información Y La Comunicación : Proyecto Colaborativo Interuniversitario, Capítulo Colombia. *Revista Q*, *6* (11), 1–20.
- Boloudakis, M., Katsamani, M., Retalis, S., y Georgiakakis, P. (2012). CADMOS: A learning design tool for Moodle courses CADMOS by example. *Proceedings of the 1st Moodle Research Conference*, 14–15. <http://doi.org/10.1080/09523987.2012.745771>
- Burgos, B. (2013). Habilidades de pensamiento como estrategia de aprendizaje para los estudiantes universitarios. (12), 23–41.
- Campo, R., Mercado, F., y Nocua, S. (2006). (n.d.). Implementación de un prototipo de Aula Virtual en la Universidad de Santander UDES sede de Bucaramanga., (7).
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. *McGraw-Hill / Interamericana*.  
<http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Cucu, C. (2014). Blended learning using Moodle at the „ 1 decembrie university ” in romania, *14*

(1), 41–48.

Dobrican, R., y Zampunieris, D. (n.d.). Supporting collaborative learning inside communities of practice through proactive computing. Recuperado de <https://orbi.lu.uni.lu/bitstream/10993/2650/1/SUPPORTING%20COLLABORATIVE%20LEARNING%20INSIDE%20COMMUNITIES%20OF%20PRACTICE%20THROUGH%20PROACTIVE%20COMPUTING.pdf>

Eccles, J. y Wigfield, A. (2002). Motivational Beliefs, Values, and Goals. *Annu. Rev. Psychol.*, 53, 109–32. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135153>

Fernández, A. (2010). Las Plataformas E-Learning para la enseñanza y el Aprendizaje Universitario en Internet. *Las Plataformas de Aprendizaje. Del Mito a la realidad*, 45–73. Obtenido de [http://eprints.ucm.es/10682/1/capituloE\\_learning.pdf](http://eprints.ucm.es/10682/1/capituloE_learning.pdf)

Fernández, A. (2010). Las Plataformas E-Learning para la Enseñanza y el Aprendizaje Universitario en Internet. *Las Plataformas de Aprendizaje. Del Mito a La Realidad*, 45–73. Obtenido de [http://eprints.ucm.es/10682/1/capituloE\\_learning.pdf](http://eprints.ucm.es/10682/1/capituloE_learning.pdf)

Gallardo, K. (2009). Manual la Nueva Taxonomía de Marzano y Kendall. *Una alternativa para enriquecer el trabajo educativo desde su planeación*, 66. Obtenido de [http://www.cca.org.mx/profesores/congreso\\_recursos/descargas/kathy\\_marzano.pdf%5Cnpapers3://publication/uuid/64252189-5973-48C9-93CD-025C5F41772E](http://www.cca.org.mx/profesores/congreso_recursos/descargas/kathy_marzano.pdf%5Cnpapers3://publication/uuid/64252189-5973-48C9-93CD-025C5F41772E)

Gómez, M., Uribe, G y Jiménez, J.(2009). Enseñanza y Aprendizaje en Ingeniería. New

Perspective of Virtual Learning and Teaching Environments on Engineering. Case Study :  
Operations with Solids, 283–292.

IEPES. (2009). Investigación Cuantitativa. *Investigación Cuantitativa*, 1–38. Obtenido de  
[http://ipes.anep.edu.uy/documentos/investigacion/materiales/inv\\_cuanti.pdf](http://ipes.anep.edu.uy/documentos/investigacion/materiales/inv_cuanti.pdf)

Müggenburg, M. y Pérez, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa  
Resumen. *Enfermería Universitaria ENEO-UNAM*, 4 (1), 35–38. Obtenido de  
[www.revistas.unam.mx/index.php/reu/article/download/30300/28145](http://www.revistas.unam.mx/index.php/reu/article/download/30300/28145)

Núñez, J., Cerezo, R., Bernardo, A., Rosario, P., Valle, A., Fernández, E., y Suárez, N. (2011).  
Implementation of training programs in self-regulated learning strategies in Moodle format:  
results of a experience in higher education. *Psicothema*, 23(2), 274–81. Obtenido de  
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21504681>

Prieto, J. y Muñoz, P. (2003). Entornos virtuales de aprendizaje: Las nuevas tecnologías de la  
información y comunicación aplicadas a la formación continua.

Quinche, J., y González, F. (2011). Entornos Virtuales 3D, alternativa pedagógica para el  
fomento del aprendizaje colaborativo y gestión del conocimiento en Uniminuto. *Formación*

Ramos, A., Herrera, J. y Ramírez, M. (2010). Desarrollo de habilidades de pensamiento con aprendizaje móvil: Un estudio de casos. *Comunicar*, 17 (34), 201–209.

<http://doi.org/10.3916/C34-2010-03-20>

Rodríguez, D. y Valdeoriola, J. (2010). Metodología de la investigación. *Universitat Oberta de Catalunya*, 613. Obtenido de <http://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-5-ed-incluye-cd-rom/9786071502919/1960006>

Romero, L. y Salinas, V. (2010). Estilos de aprendizaje basados en el modelo de Kolb en la educación virtual. *Redalyc, Sistema de Información Científica*, 10 (12), 72–85.

Sahin, I. (2006). Detailed Review of Rogers' Diffusion of Innovations Theory and Educational Technology: Related Studies Based on Rogers' Theory. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 5(April 2006), 14–23.

Sánchez, M. (2002). La investigación sobre el desarrollo y la enseñanza de las habilidades de pensamiento. *Redie*, 4, 1–32.

Uribe, A., Melgar, L. y Bornacelly, J.(2007). Utilización de Moodle en la gestión de información, documental y del conocimiento en grupos de investigación. *El Profesional de la Información*, 16 (5), 468–474. <http://doi.org/10.3145/epi.2007.sep.09>

Valenzuela, B. y Pérez, M. (2013). Aprendizaje autorregulado a través de la plataforma virtual Moodle. *Educación Y Educadores*, 16(1), 66–79. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=88034399&lang=es&site=ehost-live>

Valenzuela, J., Nieto, A. y Muñoz, C. (2014). Motivación y disposiciones: Enfoques alternativos para explicar el desempeño de habilidades de pensamiento crítico. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16 (3), 16–32.

## Cibergrafía

URL: <http://moodle.org>

URL: <http://www.educativo.otalca.cl/medios/educativo/profesores/basica/aprender.pdf>

URL: <http://fptendencias.blogspot.com.co>

[/2013/05/moodle-y-la-pedagogia-construccionista.html](#)

## Anexos

## ANEXO 1 Matriz de objetivos de la Nueva Taxonomía de Marzano Y Kendall

		DOMINIOS DEL CONOCIMIENTO “Cómos”			NIVELES DE PROCESAMIENTO					
		CONOCIMIENTO: Elementos, significados, beneficios, relaciones, aplicaciones			COGNITIVO: Procesa información relevante				METACOGNITIVO : Establece metas y estrategias a lograr	INTERNO: Significado, Actitudes, creencias, emociones, motivación
O B J E T I V O S	T E M A S  ( c o n t e n i d o s  ) “ Q U E S ”	A. Información	B. Procedimientos Mentales	C. Procedimientos psicomotores	Nivel 1: Recuperación	Nivel 2: Comprensión	Nivel 3: Análisis	Nivel 4: Utilización del conocimiento	Nivel 5: Sistema Metacognitivo (consciente)	Nivel 6: Sistema interno (self) - (consciente)
		A.1. Vocabulario	B.1. Reglas simples	1. Fuerza estática	1.1. Reconocimiento: Identificar, reconocer	2.1. Integración: <u>Describir</u> (cómo, por qué, lo esencial, efectos), explicar, hacer conexiones, parafrasear, resumir)	3.1. Asociación: Categorizar, diferenciar, discriminar, distinguir, ordenar, crear (una analogía, una metáfora).	4.1. Toma de decisiones: Decidir, <u>seleccionar</u> , elegir (mejor manera, camino, alternativa)	5.1 Especificación. de metas: Trazar, lograr, conseguir (algo que se quiere)	6.1 Examinación de la Importancia: <u>Valorar</u> , evaluar, Comparar, verificar, recomendar, juzgar, discriminar, apoyar, concluir, contrastar
		A.2. Hechos	B.2. Algoritmos	2. Equilibrio corporal total	1.2. Recuerdo/ Ejecución: Recordar, ejemplificar, nombrar, enlistar, etiquetar, establecer, <u>describir</u> (quién, qué, dónde, cuándo).	2.2. Simbolización: Representar gráficamente, ilustrar, dibujar, mostrar, utilizar modelos, diagramar, esquematizar	3.2. Clasificación: Organizar, ordenar, <u>clasificar</u> , identificar (categoría, diferentes tipos).	4.2. Resolución de problemas: Adaptar, sobrellevar, proponer, desarrollar estrategias, resolver, alcanzar metas (bajo condiciones específicas)	5.2 Monitoreo de los procesos: Evaluar, determinar qué tan bien se ha hecho algo, <u>determinar</u> qué tan efectivo es	6.2 Examinación de la Eficacia: Mejorar, calificar el propio desempeño.
		A.3. Sec. De eventos	B.3. Tácticas	3. Velocidad en reflejos			3.3. Análisis del error: Identificar (problemas, asuntos, malos entendidos), evaluar, criticar, diagnosticar, editar y revisar.	4.3. Experimentación: Probar, examinar	5.3 Monitoreo de la claridad: Estar claros, mejor entendimiento	6.3 Examinación de la respuesta emocional: Identificar, expresar emociones y sentimientos
		A.4. <u>Generalizaciones</u>	B.4. <u>Macro procedimientos</u>	4. Velocidad en movimientos de muñeca			3.4. Generalización: Concluir, inferir, proponer (principios, reglas, generalizaciones), trazar una ruta.	4.4. Investigación: Investigar, indagar, tomar una postura o posición, discriminar entre elementos, explicar (cómo pasó, por qué pasó), suponer	5.4 Monitoreo de la precisión: No hay verbos sugeridos	6.4 Motivación: Expresar
		A.5. Principios		5. Precisión en movimiento de dedos			3.5. Especificación: Defender, predecir, juzgar, deducir, argumentar			
				6. Precisión en movim. manual						
				7. Firmeza mano- brazo						
				8. Control de precisión						

Fuente: Construcción del autor

## ANEXO 2 Nueva Taxonomía de Marzano y Kendal

<b>SISTEMA COGNITIVO:</b>  Los educadores deben proponer actividades que ayuden a los estudiantes a desarrollar los correspondientes procesos hasta lograr que lleguen a actuar auto reguladamente.	<b>NIVEL 1. RECUPERACIÓN</b>	Activación y transferencia del conocimiento de la memoria permanente a la memoria de trabajo, donde puede ser conscientemente procesada.	<b>1.1 RECONOCIMIENTO</b>	Es la simple relación que se sostiene entre un estímulo y la información que se tiene en la memoria permanente.
			<b>1.2 RECUERDO</b>	Requiere cierto nivel de reconocimiento y, adicionalmente, la producción de cierta información.
	<b>NIVEL 2. COMPENSIÓN</b>	Es el encargado de traducir el conocimiento en las formas adecuadas para que su almacenaje en la memoria permanente se produzca, es decir, que tome la estructura y el formato que se requiere para que la información clave se preserve.	<b>2.1 INTEGRACIÓN.</b>	Proceso que une el nuevo conocimiento con un viejo conocimiento que ya se tenía alojado en la memoria permanente. La integración se hace posible gracias a la aplicación de tres macro reglas: 1. Borrado: 2. Generalización: 3. Construcción:
			<b>2.2 SIMBOLIZACIÓN</b>	Es el proceso de crear una analogía simbólica del conocimiento contenido en una macro estructura.
	<b>NIVEL 3. ANÁLISIS.</b>	Corresponde a la extensión razonada del conocimiento. En este estadio las personas elaboran a partir del conocimiento que comprenden.	<b>3.1 ASOCIACIÓN.</b>	Identificación de similitudes y diferencias entre componentes del conocimiento. Es un proceso fundamental para otros que conforman el nivel de análisis.
			<b>3.2 CLASIFICACIÓN</b>	Organización del conocimiento en categorías significativas. Nota.- Aunque es un proceso que se da de manera natural en los seres humanos, al hablar de clasificar dentro del nivel de análisis, el proceso puede ser muy retador.
			<b>3.3 DETECC. DEL</b>	Tratamiento lógico, razonable y preciso del conocimiento. Activar este proceso implica que el conocimiento debe considerarse razonable para que el individuo lo acepte como válido.
			<b>3.4 GENERALIZACIÓN.</b>	Construcción nuevas generalizaciones a partir de información que ya se conoce o se observó. Este proceso requiere de procesos que conlleven a la formación de inferencias. Tiende a ser de naturaleza inductiva.
			<b>3.5 ESPECIFICACIÓN</b>	Generación de nuevas aplicaciones a partir de una generalización o principio. Tiende a ser de naturaleza deductiva.
	<b>NIVEL 4: UTILIZACIÓN DEL</b>	Se presenta cuando la persona se ve en la necesidad de cumplir con determinadas tareas. Dichas tareas podrían considerarse las avenidas por donde corre el conocimiento que se presenta como un elemento útil para satisfacer las necesidades de la persona.	<b>4.1 TOMA DE DECISIONES</b>	Seleccionar una alternativa entre dos o más posibilidades con la finalidad de elegir la que mejor se ajuste a las necesidades que se deben cubrir.
			<b>4.2 RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	Encontrar una solución a una situación que, por su naturaleza y/o características, contiene obstáculos que necesitan ser resueltos para llegar a la meta trazada.
			<b>4.3 EXPERIMENTACIÓN</b>	Generar y probar hipótesis acerca de fenómenos físicos y psicológicos. Cabe mencionar que, aunque se genera todo un proceso de indagación no es tan riguroso como el que sí se debe de presentar en la categoría de investigación
			<b>4.4 INVESTIGACIÓN</b>	Generar y probar hipótesis acerca de eventos pasados, presentes y futuros. Es similar al de experimentación en tanto ambos generan hipótesis a ser probadas. Sin embargo, se adhieren una serie de principios y criterios de tipo estadístico para la prueba de hipótesis.



CONTINUACIÓN:

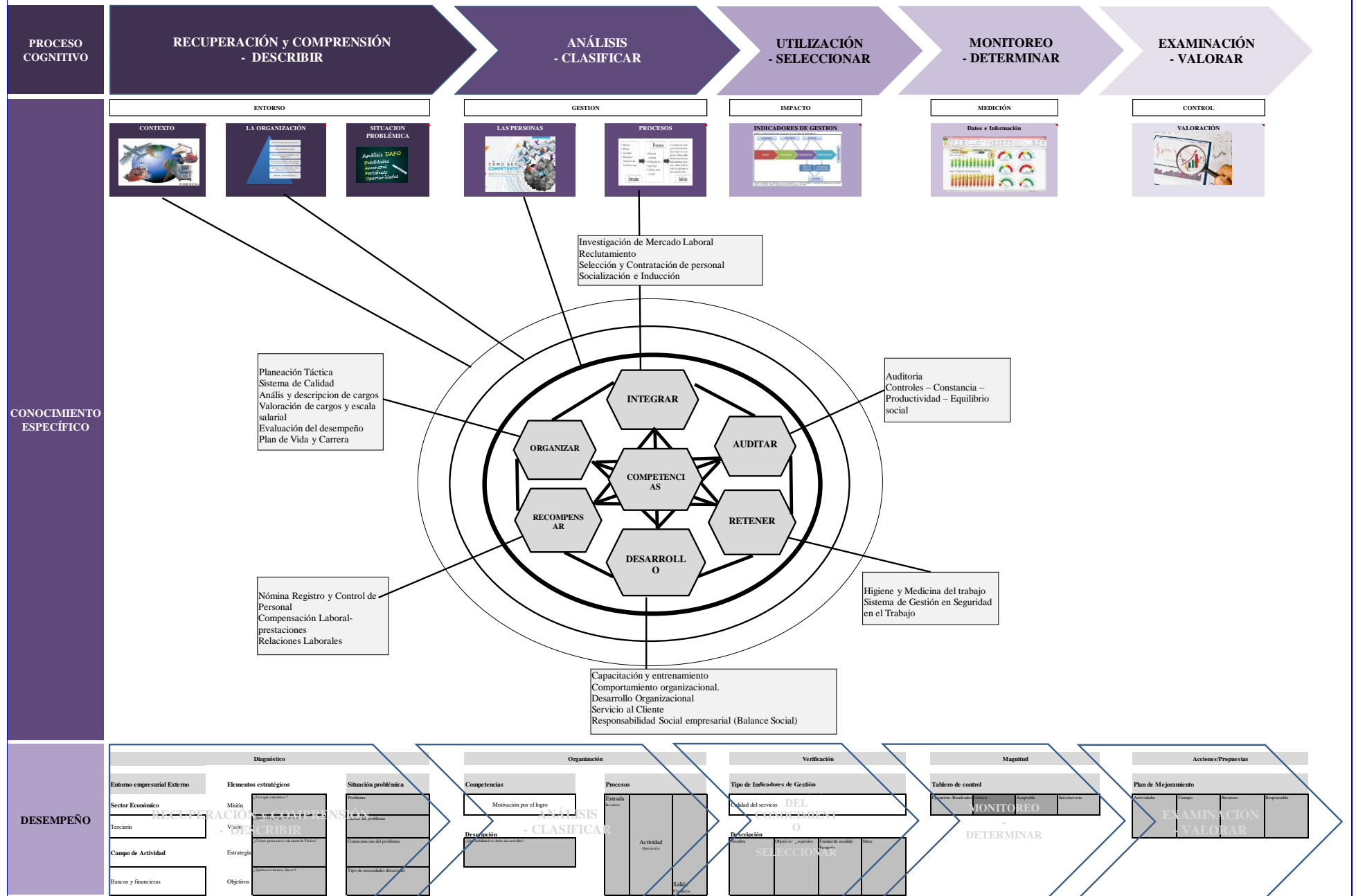
<p><b>SISTEMA METACOGNITIVO :</b></p> <p>Elabora el plan de acción.</p>	<p><b>NIVEL 5: METACOGNICIÓN</b></p>	<p>Responsable del monitoreo, evaluación y regulación de todos los tipos de pensamiento. También se ha calificado a la Metacognición como responsable del control de ejecución.</p>	<p><b>5.1 ESPECIFICACIÓN DE METAS.</b></p>	<p>Determinar de manera clara y puntual cuáles son los fines que se persiguen (en este caso a partir de una invitación a aprender algo nuevo relativo a algún dominio del conocimiento).</p>
			<p><b>5.2 MONITOREO DE PROCESOS.</b></p>	<p>Dar un seguimiento puntual a la efectividad de los procesos que se utilizan para el cumplimiento de una tarea.</p>
			<p><b>5.3 MONITOREO DE CLARIDAD Y PRECISIÓN.</b></p>	<p>Indicar qué tan dispuesta está la persona ante el reto del aprendizaje de un nuevo conocimiento (disposición es un concepto utilizado para determinar qué tanto el aprendiz, de manera consciente, ha precisado lo que quiere aprender).</p>
<p><b>SISTEMA INTERNO O SELF:</b></p> <p>Este es el sistema que permite a los aprendices tomar posturas ante la opción de aprender o no aprender algo.</p>	<p><b>NIVEL 6: SISTEMA INTERNO (SELF).</b></p>	<p>Contiene una interrelación entre diversos elementos que intervienen en el proceso de aprendizaje como son: las actitudes, las creencias y las emociones. Es la interrelación entre estos elementos lo que determina finalmente la motivación y la atención.</p>	<p><b>6.1 EXAMINACIÓN DE LA IMPORTANCIA</b></p>	<p>Valoración de la utilidad del nuevo conocimiento en las actividades del individuo.</p>
			<p><b>6.2 EXAMINACIÓN DE LA EFICACIA</b></p>	<p>Valoración por parte del individuo de tener los recursos, la habilidad y el poder para desarrollar competencias en algún área en específico.</p>
			<p><b>6.3 EXAMINACIÓN DE LAS RESPUESTAS EMOCIONALES.</b></p>	<p>Las emociones están presentes en la mayoría de los aspectos de la vida de los seres humanos. Se afirma que tienen control sobre los pensamientos y que los seres humanos tienen poco control sobre ellos. Una vez sucedida la emoción, ésta desata las reacciones que se encaminan en conductas en respuesta a determinadas situaciones.</p>
			<p><b>6.4 EXAMINACIÓN DE LA MOTIVACIÓN.</b></p>	<p>La motivación es una conjunción de la importancia, sentido de eficacia y respuestas emocionales. Esta combinación desata, sin duda, niveles a los que la motivación puede llegar.</p>

### ANEXO 3 Objetivos de Aprendizaje - Desarrollo del Talento Humano

OBJETIVOS	DIMENSIONES DE LA NUEVA TAXONOMÍA		CONOCIMIENTO ESPECÍFICO			
	Tipo de dominio de conocimiento	Nivel en el sistema de pensamiento	TEMAS	MODULOS	CRITERIOS DE DESEMPEÑO	% por tema
Al finalizar el curso los alumnos serán capaces de:						
<b>1. Describir</b> Organización de hechos o características acerca de personas, lugares, cosas o eventos de forma descriptiva.	Información: Establecer <b>generalizaciones</b>	Habilidad Cognitiva <b>Recuerdo y Comprensión</b>	Entorno	Entorno empresarial -Sector económico -Campo de actividad  Elementos Estratégicos (Misión, Visión, estrategia, objetivos)	Producto: <b>Diagnóstico</b>  Desempeño: Interpretación del entorno  Conocimiento: fundamentos conceptuales y planeación estratégica	10%
<b>2. Clasificar</b> Organización del conocimiento en categorías significativas.	Procedimientos mentales - <b>macroprocedimientos</b>	Cognitivo <b>Análisis</b>	Gestión de TH	Situación problemática Competencias Profesionales Procesos -Capacitación y entrenamiento -Formación de equipos -Comportamiento organizacional -Desarrollo organizacional -Servicio al cliente -Responsabilidad social empresarial	Productos: <b>Organización en categorías</b>  Desempeño: Definición de Competencias Elaboración y Procesos.  Conocimiento: competencias y procesos	20%
<b>3. Seleccionar</b> Escoger posibilidades o alternativas con la finalidad de elegir la que mejor se ajuste a las necesidades que se deben cubrir.	Procedimientos mentales - <b>macroprocedimientos</b>	Cognitivo <b>Toma de decisiones</b>	Impacto	Indicadores de gestión -Eficiencia -Eficacia -Efectividad -Calidad del servicio -Economía -Ambientales	Producto: <b>Tablero de indicadores</b>  Desempeño: define y determina indicadores  Conocimiento: el valor estratégico del control de Gestión	30%
<b>4. Determinar</b> Establecer la efectividad de las acciones y procesos que se utilizan para el cumplimiento de una tarea.	Procedimientos mentales - <b>macroprocedimientos</b>	Metacognitivo <b>Monitoreo de los procesos</b>	Medición	Magnitud y seguimiento	Producto: <b>Tablero de Control de gestión</b>  Desempeño: Contextualizar la información  Conocimiento: Medición de gestión	20%
<b>5. Valorar</b> Utilidad del nuevo conocimiento en las actividades, de acuerdo con los propósitos determinados	Procedimientos mentales - <b>macroprocedimientos</b>	Interno (self) <b>Importancia</b>	Valoración	Mejoramiento	Producto: <b>Plan de mejora</b>  Desempeño: implementación de la metodología  Conocimiento: mejoramiento continuo	20%

Fuente: Construcción del autor

# Anexo 4. ESQUEMA OPERACIONAL DE LA TAXONOMIA DE MARZANO Y KENDALL EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO



## Anexo 5 Test-Posttest

En una época de "vacas flacas" y de bajas ventas, la dirección de Metalúrgica Santa Rita S. A. (Mesarisa) está bastante preocupada por elevar los niveles de productividad en todas las áreas de la empresa. El gerente de RH de la empresa, Alberto Oliveira, fue llamado a la dirección para explicar cómo podría ayudar su departamento. Oliveira aclaró que la principal causa está relacionada con el entrenamiento y el desarrollo del personal, por la falta de compromiso e inasistencia de los empleados reflejada en un 20% por debajo de la meta, pero superando en este mismo número, los encuentros de capacitación propuestos durante todo el año; así mismo enfatizó, que cualquier plan debería fundamentarse en las necesidades detectadas en la empresa, particularmente en tres aspectos fundamentales: organizacional, de recursos humanos existentes y de las tareas y operaciones que deben realizar las personas, pudiéndose cubrir uno de estos aspectos o todos. Además, añadió Oliveira, que otras de las causas que se presentan, son los problemas de desempeño en la empresa la cual está constituida por las áreas como la industrial, la financiera, la comercial y la administrativa. Por su parte, el departamento de RH como organismo de staff, podría asesorar y prestar servicios a los demás organismos para lograr la eficacia y la eficiencia del personal pero es responsabilidad de línea el logro de la meta propuesta, la que corresponde a cada jefe y quienes se destacan por carecer de liderazgo con el respectivo organismo que dirige. Después de todas estas explicaciones, la dirección manifestó a Oliveira que sus aclaraciones eran bastante lógicas y ponderadas, pero permanecía la misma inquietud: ¿Cómo superar la eficiencia en las diversas áreas de la empresa?

### Describir

1. Metalúrgica Santa Rita S. A. (Mesarisa) está adscrita al sector económico \_\_\_\_\_ y su actividad económica es \_\_\_\_\_

### Clasificar

2. Describa los factores y características de la situación problemática enunciada:

Problema detectado	Causas del problema
Consecuencias del problema	Tipo de necesidades

3. De acuerdo con la principal causa del problema, señale con una X en cuál habilidad deben focalizar sus esfuerzos los jefes de cada área.
  - a. Organización y Planificación
  - b. Habilidades de comunicación
  - c. Responsabilidad y perseverancia
  - d. Toma de decisiones
  - e. Orientación a clientes
  - f. Trabajo en equipo y cooperación
  - g. Capacidad de aprendizaje y adaptación

### Seleccionar

4. De acuerdo con la gestión organizacional , señale con una flecha el indicador que le corresponde:

Gestión Estratégica	Eficacia
Gestión táctica	Eficiencia
Gestión operativa	Efectividad

Con el fin de medir la gestión en el proceso de capacitación y entrenamiento, se han propuesto los siguientes indicadores, los cuales deberá identificar:

5. Este es un indicador de: \_\_\_\_\_

Nombre/Propósito	Unidad de medida	Meta
Capacitación y adiestramiento: Permite verificar el cumplimiento del Plan de Capacitación	No de capacitados asistentes / No de capacitados programados	80%

6. Este es un indicador de: \_\_\_\_\_

Nombre/Propósito	Unidad de medida	Meta
Necesidades de adiestramiento y capacitación de la organización	Adiestramientos ofrecidos entre los incluidos en el calendario anual.	10

### Determinar

7. De acuerdo con el indicador propuesto en el punto 5 y a los resultados enunciados, se puede inferir que la gestión es:
- Crítica
  - Aceptable
  - Satisfactoria
8. Así mismo y de acuerdo con el indicador propuesto en el punto 6 y a la información dispuesta, se puede inferir que la gestión es:
- Crítica
  - Aceptable
  - Satisfactoria

### Valorar

9. De acuerdo lo expuesto en el caso de Metalúrgica Santa Rita S. A., ¿qué aspecto deben mejorar los Jefes de área? \_\_\_\_\_
10. Por su parte, ¿qué aspecto deben mejorar los empleados? \_\_\_\_\_



# DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

## Guía de Trabajo



JUAN CARLOS MANCILLA LAGUNA

# GUÍA METODOLÓGICA

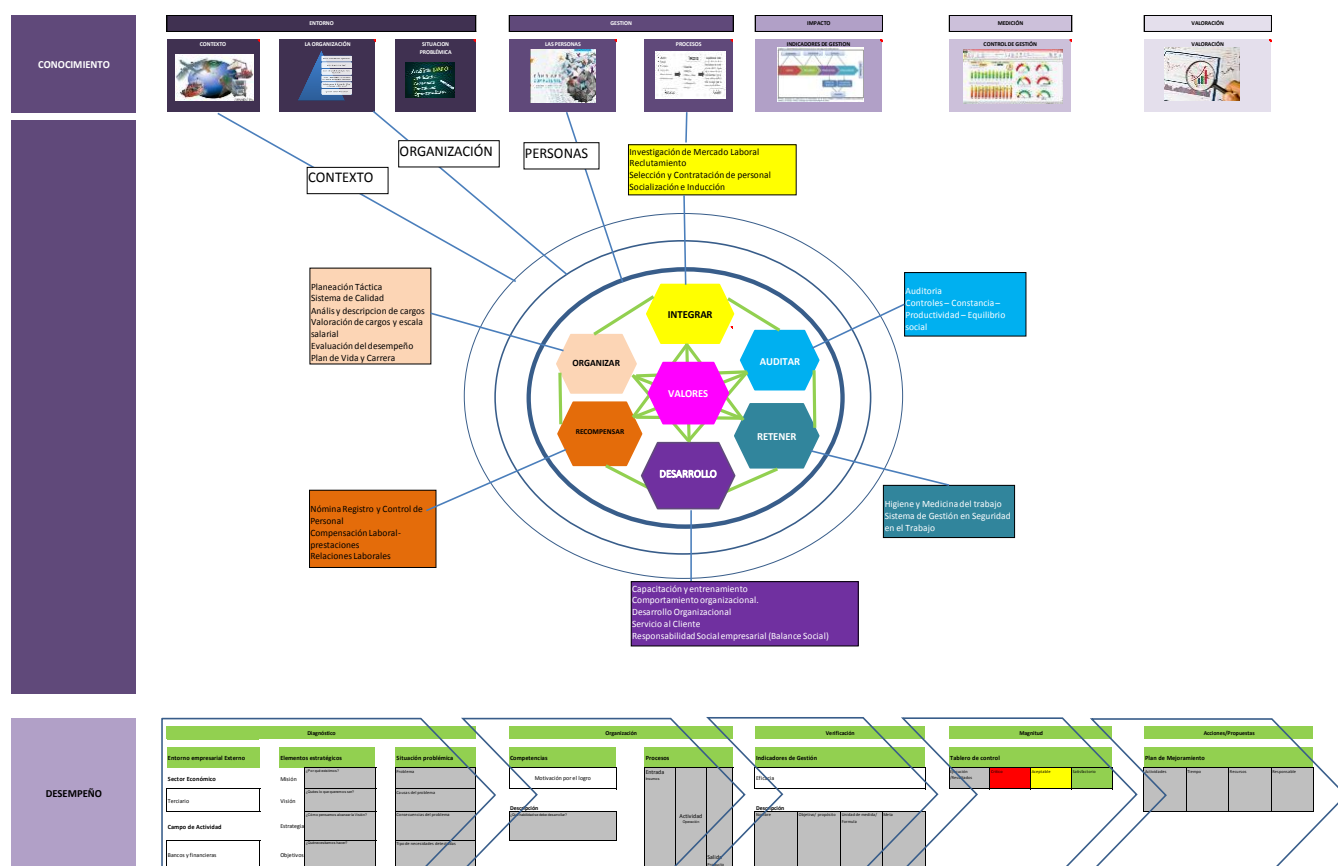
## Unidad 1. Entorno





La administración de recursos humanos (ARH) o Administración de Talento Humano, es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes.

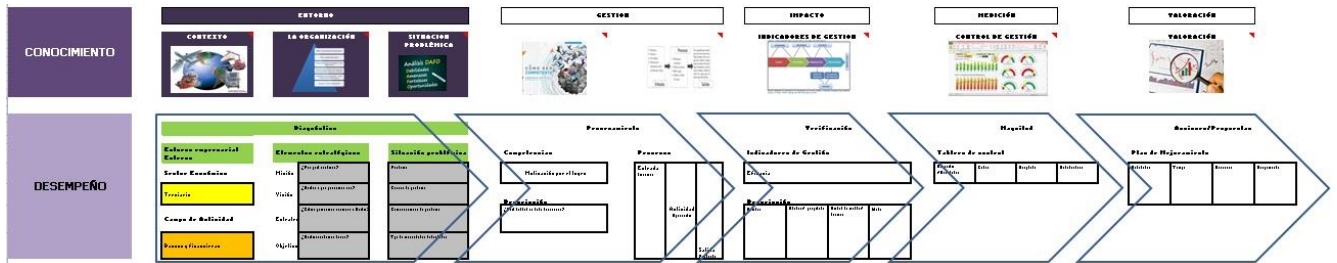
Esta se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con quienes forman parte de las organizaciones. Más aún, significa administrar los demás recursos con las personas. Así las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que se mueve la ATH.



Con el fin de abordar su estudio, se requiere ejecutar la línea propuesta en todas y cada una de sus fases.



## Diagnóstico



### Objetivo de aprendizaje

Al final de esta lección, usted estará en capacidad de:

- Identificar aspectos que definen el entorno de la organización
- Comprender su ubicación y relevancia
- Describir los elementos que determinan su perfil



## Introducción

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización.

De ahí, que las organizaciones permitan a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo.



## Contenido

### Entorno Empresarial y competitividad



A partir de los planteamientos de la teoría general de sistemas, las organizaciones son consideradas como sistemas abiertos, razón por la cual no pueden asumirse como entes aislados, sino por el contrario, son organizaciones que existen en un entorno al que responden y las afecta. El entorno es entendido como la localización física, la competencia, la comunidad, los recursos; en términos generales, como todo el conjunto de elementos que rodea a una organización. El entorno representa el medio externo de la organización.

Para Mintzberg (1984), el entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. Al tratarse de una definición tan amplia (Sáenz et al., 2008), señalan que entorno hace referencia a todos aquellos factores externos a la empresa, pero que tengan una influencia significativa en la estrategia de la organización, y que a pesar de tal influencia no son totalmente controlables por el ente empresarial.

Así mismo se establece (Sáenz et al., 2008), que al incluirse una amplitud de asuntos, por lo general se establecen diversos niveles que facilitan el estudio del entorno. Al respecto, señalan que la división más común recurre a distinguir entre entorno general y entorno específico: el primero hace referencia al conjunto de factores que influyen sobre la organización, pero sobre los cuales la organización no tiene ningún tipo de “control”; en cuanto al segundo, corresponde al conjunto de factores que están fuera de la organización, pero que influyen directamente en ella y que de alguna forma la organización puede “controlar”, como es el caso de los clientes, proveedores, competidores y el recurso humano.

En términos generales, podría definirse competitividad como el intento de “ser mejor que los competidores” (Porter, p.123 ), gracias a la puesta en juego de la productividad y la ventaja estratégica que ofrecen la consecución de eficiencia y eficacia (Bernal, 2007); en ese sentido, desde la perspectiva empresarial, se logra la competitividad estratégica cuando se formulan estrategias que crean valor, difíciles o costosas de copiar por parte de los competidores (Hitt, Duane y Hoskisson, 2008, p. 4). En un sentido menos conflictivo, se define también como “la productividad de una nación, una región o una empresa en el uso de sus recursos de producción” (Varela, 2008), de tal manera que, “bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir

bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales” (Ivancevich, Lorenzi y Skinner, 1997)”

Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2008), la competitividad se entiende como un complemento a las condiciones de entorno para el crecimiento. En particular, el crecimiento tiene unas condiciones necesarias, que tienen que ver con la seguridad física y jurídica, y con la estabilidad macroeconómica. La importancia de esas condiciones es vital<sup>1</sup>.

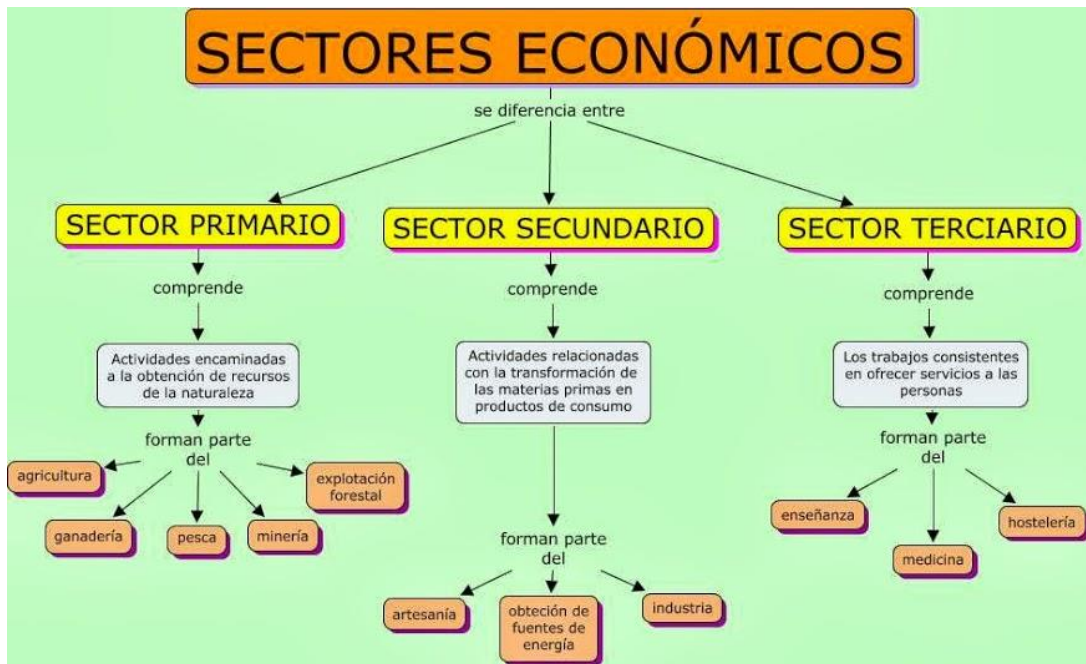
Para realizar un acercamiento a la realidad del entorno externo, se deberá iniciar el ejercicio, identificando: 1- el sector económico y 2- el campo de la actividad

### Sectores Económicos



---

<sup>1</sup> Dispuesto en: <http://www.lasalle.edu.co/wps/wcm/connect/74c0e8b0-9430-466a-be3d-281b4bd787a6/Gestio%CC%81n+Entorno+y+Competitividad+de+las+Organizaciones.pdf?MOD=AJPERES>



De acuerdo con el Banco de la República<sup>2</sup>, La actividad económica está dividida en sectores económicos. Cada sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos. Según la división de la economía clásica, los sectores de la economía son los siguientes:

#### Sector primario o agropecuario

Es el sector que obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación. Dentro de este sector se encuentran la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca. No se incluyen dentro de este sector a la minería y a la extracción de petróleo, las cuales se consideran parte del sector industrial.

#### Sector secundario o industrial

Comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.

Se divide en dos sub-sectores: industrial extractivo e industrial de transformación:

Industrial extractivo: extracción minera y de petróleo.

<sup>2</sup> Dispuesto en: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores\\_economicos](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos)

Industrial de transformación: envasado de legumbres y frutas, embotellado de refrescos, fabricación de abonos y fertilizantes, vehículos, cementos, aparatos electrodomésticos, etc.

#### Sector terciario o de servicios

Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.

Es indispensable aclarar que los dos primeros sectores producen bienes tangibles, por lo cual son considerados como sectores productivos. El tercer sector se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

Aunque los sectores anteriormente indicados son aquellos que la teoría económica menciona como sectores de la economía, es común que las actividades económicas se diferencien aún más dependiendo de su especialización. Lo anterior da origen a los siguientes sectores económicos, los cuales son:

1. Sector agropecuario: Corresponde al sector primario mencionado anteriormente.
2. Sector de servicios: Corresponde al sector terciario mencionado anteriormente.
3. Sector industrial: Corresponde al sector secundario mencionado anteriormente.
4. Sector de transporte: Hace parte del sector terciario, e incluye transporte de carga, servicio de transporte público, transporte terrestre, aéreo, marítimo, etc.
5. Sector de comercio: Hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, San Andresitos, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional.
6. Sector financiero: En este sector se incluyen todas aquellas organizaciones relacionadas con actividades bancarias y financieras, aseguradoras, fondos de pensiones y cesantías, fiduciarias, etc.
7. Sector de la construcción: En este sector se incluyen las empresas y organizaciones relacionadas con la construcción, al igual que los arquitectos e ingenieros, las empresas productoras de materiales para la construcción, etc.
8. Sector minero y energético: Se incluyen en él todas las empresas que se relacionan con la actividad minera y energética de cualquier tipo (extracción de carbón, esmeraldas, gas y petróleo; empresas generadoras de energía; etc.).
9. Sector solidario: En este sector se incluyen las cooperativas, las cajas de compensación familiar, las empresas solidarias de salud, entre otras.

10. Sector de comunicaciones: En este sector se incluyen todas las empresas y organizaciones relacionadas con los medios de comunicación como telefonía fija y celular, empresas de publicidad, periódicos, editoriales, etc.

Ejemplo Davivienda:

Se ubica en el sector terciario o de servicios, más específicamente en el sector Financiero.

### **Campo de actividad**



Se llama campo de actividad de la empresa al conjunto de productos y mercado en los que se quiere competir. También hace referencia al punto de partida de la estrategia, ya que afecta al conjunto de la empresa y a su desarrollo futuro (Abell)<sup>3</sup>.

Es importante incluir esta definición en la misión planteada por la empresa, recogiendo así su identidad, la esencia de su actividad.

Implicaciones de la definición para la empresa: La definición del campo de actividad se plantea en el nivel más alto de la empresa, nivel corporativo, pues se trata de una importante decisión que necesita una visión en conjunto sobre en qué negocios se competirá y cómo se relacionarán.

Además condicionará la creación de Unidad Empresarial de Negocio, así como la forma que tomará cada una para competir.

---

<sup>3</sup> <https://emprendedoresempresas.wordpress.com/2014/12/01/definicion-campo-de-actividad-de-la-empresa/>

La definición básica de campo de actividad se basa en tres dimensiones: las funciones que le quedan cubiertas a los clientes, los grupos de clientes a los que se sirve y las tecnologías usadas para hacerlo.

Otra estructura tridimensional más básica que la de Abell es la que plantea que:

Productos: combinación de funciones y tecnología.

Mercados: Combinación de funciones y grupo de clientes.

Basándose en las dimensiones del modelo de Abell, en primer lugar, se debe establecer el ámbito en el que se quiere actuar y en segundo lugar, la diferenciación entre segmentos estratégicos.

Ámbito: variable con carácter más cuantitativo, ya que hace referencia al número de funciones, grupos de clientes o de tecnologías que la empresa usa.

Ámbito estrecho o enfocado: dado en empresas que corresponden a una única función, un solo grupo de clientes y mediante una única tecnología. Atención a un solo segmento.

Ámbito amplio: dado en empresas que satisfacen varias funciones a varios grupos de clientes con varias tecnologías (con tener variedad de alguna de las dimensiones se considera amplio). Atención a diferentes segmentos.

Ámbito de funciones: diversidad de necesidades de los clientes que se quiere satisfacer.

Ámbito de clientes: tipo de clientes al que se quiere llegar.

Ámbito de tecnologías: distintas formas de fabricar un producto que implica competir en distintas industrias con distintos negocios.

Diferenciación entre segmentos: carácter más cualitativo dentro de la definición de campo de actividad.

Los segmentos estratégicos representan las distintas combinaciones posibles entre funciones, clientes y tecnologías.

Esta diferenciación hace referencia al grado en el que una empresa trata de forma diferente a los distintos segmentos de acuerdo con cada una de las dimensiones básicas.

Además surge como respuesta ante las necesidades de los clientes, lo que lleva a modificar el producto o la propia estrategia empresarial.

La combinación de ámbito y diferenciación entre segmentos estratégicos define el campo de actividad. A continuación se describen algunas de ellas:

- Empresas industriales
- Hospitales, Clínicas y laboratorios
- Cine y teatro
- Bancos y financieras
- Radio y televisión
- Empresas de publicidad
- Escuelas y universidades
- Empresas periodísticas
- Tiendas y comercios
- Empresas de consultoría
- Restaurantes
- Iglesias



- Empresas de auditoría
- Empresas de servicios

Ejemplo Davivienda:

El segmento al que pertenece es el de Bancos y Financieras

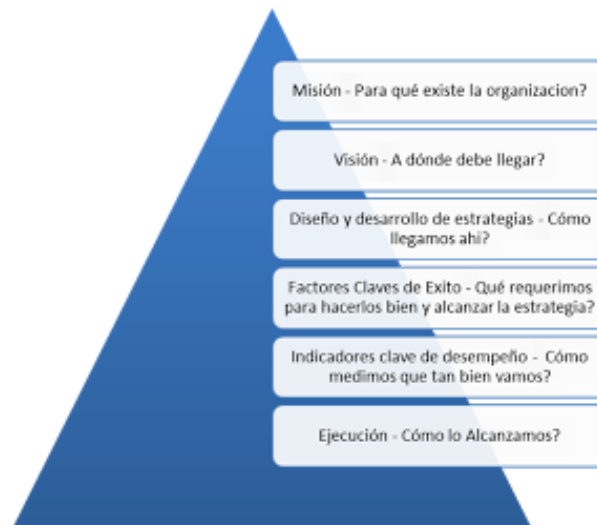


**Consultar**

CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS CIIU Rev. 4 A.C.

Luego de realizar el ejercicio de ubicación, los estamentos de dirección deben proceder a establecer los parámetros de dirección o elementos estratégicos.

### Elementos Estratégicos



### Misión organizacional

Misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. La misión está relacionada con el negocio de la organización. Como recuerda Drucker, la pregunta sobre cuál es el negocio de la organización es tan raramente planteada —por lo menos de manera clara y directa- y es tan extraño que los directivos dediquen un análisis o reflexión adecuados al asunto, que tal vez sea ésta la causa más importante del fracaso de los negocios.



Ejemplo Davivienda:

Generar Valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas: Conocimiento del Cliente, Manejo del Riesgo, Tecnología y Procesos, Innovación, Sinergia Empresarial, Conocimiento del Negocio, Manejo Emocional de las relaciones

### Visión organizacional

La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión organizacional debe ser inspiradora. Eso depende de:

- Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio
- Delinear la situación futura
- Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias
- Proporcionar un enfoque
- Inspirar a las personas para trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos.

Ejemplo Davivienda:

Davivienda será la entidad financiera de clase mundial más respetada en Colombia por prestar a las familias e individuos los más convenientes servicios en forma amable, moderna y sencilla. Desarrollará sus estrategias de negocios y servicios a través de la segmentación del mercado, con información de excelente calidad sobre el comportamiento, preferencias y potencialidad de sus clientes, anticipándose a las tendencias y cambios que se produzcan en el entorno y logrando el deleite de sus clientes. El banco tendrá presencia internacional a través de sus filiales, alianzas o asociaciones en países en donde encuentre la potencialidad de adelantar su objetivo social, buscando ampliar sus mercados y rentabilidad.

### Objetivos organizacionales

La organización constituye un conjunto de elementos que tienen como finalidad cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. Estos suelen ser:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Dar una utilización productiva a todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un clima en el que las personas puedan satisfacer una diversidad de necesidades humanas.

Ejemplo Davivienda:

Una organización centrada en el ser humano el cual reconocemos como una fuente inagotable de generación de valor.

Davivienda cuenta con más de 15 mil funcionarios que con talento y exigentes procesos de capacitación, mantienen un excelente ambiente laboral con un conjunto de principios y valores que rodean nuestras actuaciones

Una vez identificado el camino a seguir, se debe reconocer el entorno interno a partir de conocer su situación y problemática.

### **Situación problemática**



Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.

El diagnóstico situacional de la empresa se realiza con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa: su organización funcional.

El diagnóstico situacional tiene como objetivos:

- Evaluar en qué medida la organización de la empresa es compatible con las necesidades para un efectivo control de su gestión al nivel actual y esperado de operaciones, acorde con la estrategia de negocios y políticas vigentes o que esté previsto desarrollar, teniendo presente los cambios y ampliaciones estructurales próximos a realizar.
- Identificar las áreas a desarrollar, las necesidades de información y control no plenamente satisfechas y las oportunidades de mejoras en los aspectos organizacionales y administrativos de la empresa.
- Formular recomendaciones que permitan introducir cambios y mejoras en la organización.

El diagnóstico situacional refleja como indica su nombre la situación actual de una empresa, aunque éstas admiten muchas variables para realizar ese diagnóstico, para el presente ejercicio se requieren identificar:

1. Problema
2. Causas del problema
3. Consecuencias del problema
4. Tipo de necesidades

A medida que una empresa crece en tamaño y complejidad, adviene de este crecimiento un mayor número de decisiones y acciones que tiene que tomar casi diariamente, y que son de importancia estratégica y de largo plazo, haciéndose necesario, así pues, un diagnóstico situacional a fin de permitir la realización de una planificación estratégica, pesando sobre él aún una responsabilidad acerca del futuro de la organización, pues las estrategias recurrentes de tal tendrán la responsabilidad no solamente de orientar los negocios de la empresa, sino por encima de todo, de garantizar su futuro y éxito.<sup>4</sup>

### Ejemplo



**Descripción:** Estudio de caso

<b>Problema detectado</b>	<b>Causas del problema</b>
-Bajo Nivel de Productividad	-Deficiente Entrenamiento y desarrollo del personal -Problemas de Desempeño
<b>Consecuencias del problema</b>	<b>Tipo de necesidades detectadas</b>
-Bajas ventas	-Organizacional -Recursos humanos existentes -Tareas y operaciones

<sup>4</sup> <http://seduca.uaemex.mx/material/LIA/AEPyMES/Cnt21.php>



## Resumen

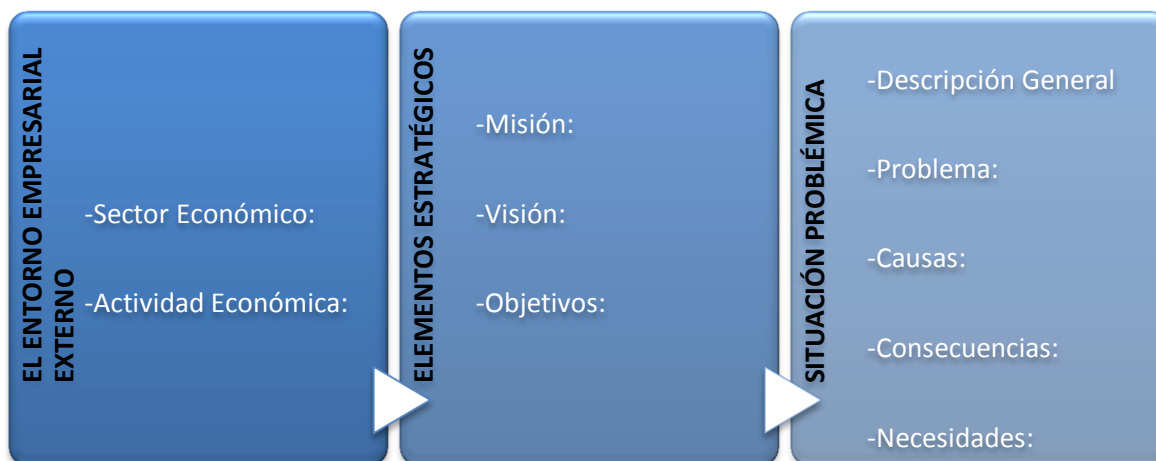
El entorno empresarial determina las condiciones y aspectos básicos que identifican la gestión de las organizaciones en la búsqueda permanente de la competitividad, frente a otras similares en el mercado; por ello es importante, primero definir el sector económico al cual se circunscribe la organización y en segunda instancia y no menos importante, definir el campo de actividad, ya que ésta le permite identificar y determinar ciertos nichos de mercado, con el propósito de desarrollar unidades empresariales de negocio que caracterizará su presencia en el mercado.

Posterior a las acciones enunciadas, cada organización está en la obligación de establecer y determinar los lineamientos estratégicos como guía en el camino y determinando de manera puntual sus todos y cada uno de los objetivos a cumplir; de ahí, la importancia de establecer la misión, visión y los objetivos organizacionales. Por último, en este aparte, se realiza un ejercicio de diagnóstico situacional, para establecer la problemática, sus causas y posibles consecuencias.



## Actividad

FASE 1: Describir el perfil organizacional de una empresa del sector real, con el fin de conocer los aspectos básicos que permitirán potenciar la gestión y el desarrollo humano en las organizaciones, diligenciando la Matriz Operacional de Gestión Humana diseñada para el efecto. Los tres principales aspectos que corresponden a esta fase son:

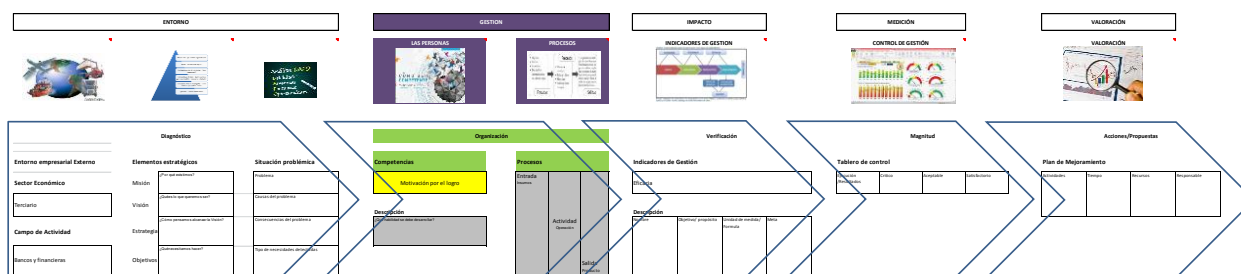


## Unidad 2. Gestión



## Fase 2.

### Organización



#### Objetivo de aprendizaje

Al final de esta lección, usted estará en capacidad de:

- Describir los componentes de un proceso
- Identificar, organizar y clasificar competencias en categorías significativas



#### Introducción

“El talento es el activo más valioso de las compañías. Tanto es así que vivimos en lo que se ha denominado “La guerra por el talento”. En la actualidad, las compañías compiten en varios frentes: por una parte, captando y fidelizando a los clientes (externos); y por otro lado, atrayendo y comprometiendo a los profesionales (interno). En la medida en que una empresa sea capaz de crear valor para sus profesionales, será capaz de crear valor para sus clientes. La importancia del talento no es una moda, sino una necesidad, sin embargo, se ha convertido en un activo cada vez más escaso. Siendo el talento el recurso más valioso y escaso, es, con frecuencia el peor gerenciado. Probablemente porque el talento es un recurso que los humanos solo aportamos si queremos. Frecuentemente olvidamos que el talento no solo consiste en conocimiento y capacidades, sino además en compromiso y acción. Todos ellos juntos son los que proporcionan resultados excelentes.”

Esto confirma la importancia de potencializar la organización a nivel de su talento humano, ya que ningún proceso o actividad del área de gestión humana es realizado de manera aislada e independiente; por ser un área estratégica debe buscar el desarrollo integral y complementario de los procesos, y con la visión de aportar a la estructura. Es importante entender e identificar la relación que existe entre los macroprocesos y los procesos que lo componen, con las otras áreas de la organización, ya que de la efectividad de la relación depende el mejoramiento organizacional y la generación de valor en su interior.



## Contenido

### Competencias

#### Competencias organizacionales

No basta tener recursos, es necesario saber emplearlos rentablemente. Los recursos están constituidos por activos y capacidades organizacionales. Los activos organizacionales son bienes que acumula la organización como resultado de la inversión en escala, plantas, localización y valor de la marca (brand equity).

Las capacidades reflejan la sinergia entre estos recursos, lo que posibilita su aplicación en la construcción de una ventaja competitiva. Las capacidades son conjuntos complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales. La administración del conocimiento es la actividad determinante de la organización para efectos de la obtención de una ventaja competitiva.

En la gráfica COMPETENCIAS EN PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, se puede apreciar la clasificación realizada de acuerdo con la gestión que se adelanta en el área de gestión humana, partiendo de las competencias nucleares o fundamentales para la organización, las básicas o asociadas a los conocimientos, las genéricas o asociadas al comportamiento y las específicas, del desempeño laboral o de la tarea.

De ahí que la incorporación a la nueva economía y la adaptación o inserción a un mercado de trabajo que se transforma a gran velocidad, no se podrá desarrollar por parte de los profesionales si solo se plantea el objetivo de adquirir un conjunto de conocimientos y destrezas a través de un sistema de formación reglada de tipo medio o superior y de su formación continua.

Por mucho que valoremos la importancia de la formación dirigida a la adquisición de conocimientos técnico-científicos y culturales, hay una serie de competencias clave que se asocia más a unas conductas y unas actitudes de las personas. Estas competencias son transversales porque afectan a muchos sectores de actividad, a muchos lugares de trabajo y, lo que es más relevante, están muy en sincronía con las nuevas necesidades y las nuevas situaciones laborales.

Estas actitudes que conforman las competencias claves de los profesionales del presente y el futuro no son un mero complemento útil a las competencias técnicas para las cuales han sido contratados o valorados en sus puestos de trabajo. Estas competencias deben incorporarse en el currículum de la formación profesional, como elementos identificadores de una actitud profesional adecuada a los tiempos modernos.

## COMPETENCIAS EN PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

<b>NUCLEARES</b> Organizacionales	<b>N1</b>	<b>Desarrollo del capital humano:</b> Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.
<b>BASICAS</b> Asociadas a conocimientos	<b>B1</b>	<b>Comunicativa</b> Capacidad de escuchar Hacer preguntas Expresar a nivel oral y escrito, conceptos e ideas en forma clara, coherente, asertiva y efectiva. Utilizar y diseñar estrategias de comunicación.
	<b>B2</b>	<b>Cognitiva</b> Utilizar el pensamiento de forma eficaz y constructiva. Resolución de problemas Aprendizaje de la experiencia Adaptación al entorno Habilidad interpretativa Habilidad argumentativa Habilidad propositiva
<b>GENERICAS</b> Asociadas al comportamiento	<b>G1</b>	<b>Planificación y organización</b> Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto. Integrador de procesos Capacidad para el mejoramiento continuo Capacidad de diagnóstico Habilidad para la credibilidad técnica Habilidad para el liderazgo Habilidad para la obtención de resultados Habilidad para el pensamiento estratégico Foco Conocimiento del negocio Trabajo en equipo
	<b>G2</b>	<b>Conciencia organizacional</b> Capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa. Capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores Capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización. Capacidad para colaborar Capacidad para el compromiso Capacidad para orientar al cliente interno y externo Integridad Empoderamiento
	<b>G3</b>	<b>Adaptabilidad-flexibilidad</b> Capacidad para adecuarse a nuevos cambios en distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. Capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad en forma crítica. Capacidad para el aprendizaje continuo Capacidad para la búsqueda de información Capacidad para la resolución de problemas Capacidad para la sencillez Capacidad para el autocontrol Capacidad para el contacto
	<b>G4</b>	<b>Iniciativa e innovación</b> Capacidad de idear nuevas y diferentes soluciones, para resolver problemas o situaciones. Capacidad de emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados. Capacidad para la creatividad Capacidad para la proactividad Capacidad para el emprendimiento
As		
<b>ESPECÍFICAS o TÉCNICAS</b> Asociada al desempeño laboral	<b>E1</b>	<b>✓ Integración</b> Analizar y determinar fuentes de mercado de trabajo y de Recursos Humanos Manejar técnicas en procesos de reclutamiento Seleccionar las técnicas y herramientas que se den respuesta al perfil de cargo. Planear y ejecutar el proceso de integración de nuevos empleados
	<b>E2</b>	<b>✓ Organización</b> Planear y ubicar el flujo de recursos humanos basados en el inventario de habilidades del personal Aplicar los conocimientos y habilidades del sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001 Alinear las prácticas de recursos humanos a la estrategia de los negocios basados en competencias. Determinar el mapa funcional de las organizaciones Identificar, describir, analizar y construir los perfiles de cargos, que a su vez, conforman el manual de funciones. Conocer, evaluar e implementar métodos de valoración de cargos y estructura salarial Diseñar e implementar instrumentos para la evaluación del desempeño por competencias. Planear y desarrollar planes dirigidos a incrementar la calidad de vida de los trabajadores
	<b>E3</b>	<b>✓ Retención</b> Interpretar y aplicar la política de sueldos, salarios y prestaciones sociales. Interpretar y aplicar la política de higiene y seguridad en el trabajo Asegurar un alto grado de bienestar mental, social y físico para los trabajadores y prevenir toda clase de accidentes e imprevistos. Diseñar y aplicar planes de incentivos y bienestar de los trabajadores. Conocer la normativa legal-laboral del país, convenios colectivos, situación laboral de sectores y diálogo y negociación
	<b>E4</b>	<b>✓ Desarrollo</b> Guiar y facilitar procesos de Inducción, entrenamiento, capacitación, educación, formación y aprendizaje para el desarrollo de las personas, equipos y organizaciones Creación y orientación de personas que asumen tareas de jefatura o supervisión de personas en gestión y desarrollo de equipos de trabajo Identificar los estilos para seguir los comportamientos de las personas y determinar los factores de motivación de mayor impacto. Identificar e interpretar la cultura y el clima organizacional para la adaptación y el cambio. Interpretar y aplicar la política de relaciones laborales.
	<b>E5</b>	<b>✓ Auditoria</b> Reunir, procesar, almacenar y difundir información para la administración del talento humano. Efectuar el análisis y evaluación de políticas y prácticas del personal

Fuente: DE LAS COMPETENCIAS COMUNICATIVAS A LAS COMPETENCIAS LABORALES: EVOLUCIÓN Y TIPOLOGÍA Moya, Mancilla y Ochoa (2013)



Algunas tendencias indican que la primera de las capacidades claves es la capacidad de **resolución de problemas**, es decir, la disposición y habilidad para enfrentarse y dar respuesta a una situación determinada mediante la organización y/o aplicación de una estrategia o secuencia operativa - identificación del problema, diagnóstico, formulación de soluciones y evaluación- definida o no para encontrar la solución.

La segunda es la capacidad de **organización** del trabajo o, dicho de otro modo, la disposición y habilidad para crear las condiciones adecuadas de utilización de los recursos humanos o materiales existentes para desarrollar las tareas con el máximo de eficacia y eficiencia.

La capacidad de **responsabilidad** en el trabajo es la disposición para implicarse en el trabajo, considerándola la expresión de la competencia profesional y personal y cuidando que el funcionamiento de los recursos humanos y materiales sea el adecuado.

La capacidad de **trabajar en equipo** es la disposición y habilidad para colaborar de manera coordinada, en la tarea realizada conjuntamente por un equipo de personas para conquistar un objetivo propuesto.

La quinta capacidad es la de **autonomía**, es decir, la capacidad de realizar una tarea de forma independiente, ejecutándola desde principio hasta el final, sin necesidad de recibir ninguna ayuda o apoyo. Esta capacidad de trabajar de forma autónoma no quiere decir, no obstante, que en ciertas etapas o tareas concretas el profesional no pueda ser asesorado.

La sexta es la capacidad de **relación interpersonal**. Por este término entendemos la disposición y habilidad para comunicarse con los otros con el trato adecuado, con atención y simpatía.

La última de las capacidades clave que hemos seleccionado es la capacidad de iniciativa o habilidad y disposición para tomar decisiones sobre propuestas o acciones. Si estas propuestas van en la línea de mejorar el proceso productivo, el servicio a los clientes o el producto, podríamos estar ya hablando de la capacidad de innovación.

Por lo tanto, es imprescindible que el sistema educativo, desde la educación infantil hasta la educación universitaria, incorpore en sus métodos y en su tiempo formativo el interés por fomentar estas habilidades y disposiciones.

La escuela y la universidad del siglo XXI deberían obsesionarse por transmitir todos los conocimientos que la cultura y la ciencia moderna nos ha obsequiado, a través del trabajo lento y a menudo poco gratificado de investigadores y científicos. Por mucho que se intente, es imposible que los años de formación de nuestros estudiantes puedan absorber la ingente producción de contenidos dignos de ser estudiados.

Por lo tanto, más vale dar prioridad a la construcción de una buena base cultural no solo en lenguas, historia y geografía, sino también en matemáticas, informática e internet y facilitar una mentalidad abierta hacia la formación continua, la búsqueda de información, la inquietud por aprender y la adquisición de unas habilidades y disposiciones válidas para el trabajo y la vida en sociedad.

Para finalizar, es importante desmitificar la idea de que las nuevas profesiones solo están al alcance de la mano de los titulados superiores. Estos, a pesar de que son el grupo más numeroso de profesionales, si los agrupamos por su nivel de formación no constituyen la mayoría absoluta en las nuevas profesiones. Pero la clasificación de los profesionales por su nivel de formación reglada puede quedar obsoleta en pocos años, dado que los cambios tecnológicos y en los sistemas de producción y de comunicación se producen a un ritmo tan vertiginoso, que será más relevante la evolución en la formación continua que sepa mantener una persona, que no el título conseguido antes de entrar en el mercado laboral.

Se debe, por lo tanto, revisar el papel de la educación, en especial la obligatoria y reglada, como consecuencia de las nuevas TI y del advenimiento de la sociedad del conocimiento. Los programas que conforman el currículum de un estudiante no pueden seguir enseñando las mismas cosas de la misma manera, a base de acumular conocimiento y no ofrecer metodologías para disponer de los mejores recursos, en los contenidos necesarios para cada momento de su vida y de su carrera profesional.

Es evidente que una buena base de conocimientos de cultura general es indispensable. Está claro que para ejercer una profesión se deben tener conocimientos técnicos especializados. También parece comprobado que cualquier profesional debe tener un nivel aceptable de idiomas - especialmente el inglés- o de conocimientos informáticos o de internet.

Entre las competencias en las que deben hacer mayor énfasis los profesionales, se encuentran:

- Conciencia de sí mismo
- Análisis, síntesis y crítica
- Organización y Planificación
- Habilidades de comunicación
- Responsabilidad y perseverancia
- Toma de decisiones
- Orientación a clientes
- Trabajo en equipo y cooperación
- Capacidad de aprendizaje y adaptación
- Flexibilidad y orientación al cambio
- Motivación por el logro
- Compromiso con la organización
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Resolución de conflictos y técnicas de negociación
- Búsqueda de la excelencia
- Innovación
- Emprendimiento
- Liderazgo




**Consultar**

COMPETENCIAS PROFESIONALES. demandadas en el mercado laboral. U. Salamanca  
Gestión por Competencias Ernest & Young  
Competencia\_laboral\_sistemas\_modelos\_mertens

Ejemplo:


Sobre el orden de los esfuerzos de innovación:

Algunas empresas irán hacia grandes mejoras en maquinaria con grandes inversiones, pero en general, las empresas tendrán que dedicarse a trabajar con las personas. Será de alguna manera innovar la organización del trabajo, no entendida solo como la distribución del trabajo, sino sobre todo su dirección. Esto significa enfrentar los rezagos en la gestión de la mano de obra. Hoy en día, los trabajadores están mal pagos. Esto tiene que ir cambiando, aumentando el salario, dando algo adicional. El personal viene poco capacitado, así la empresa deberá invertir en capacitación, en la educación y en la retención de personal. Entrevista Empresario Metalmecánica, México (1993).


**Definición de la competencia**


Es la competencia relacionada con la capacidad de aprendizaje continuo o a lo largo de la vida, así como con la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. Se relaciona con la apertura a la experiencia, el optimismo (entendido como voluntad de adaptarse a los cambios), los deseos por conocer, desarrollar y mantener actualizadas las propias competencias, destrezas y conocimientos según las exigencias (técnicas, metodológicas, procedimentales) de la profesión y de un mundo en constante evolución.

En otras palabras, la adaptabilidad personal se refiere a la voluntad y realización de cambios en factores personales para adaptarlos a las demandas de una situación (Hernández Fernaud et ál. 2011). Igualmente, se relaciona con la disponibilidad para afrontar nuevos retos en un mismo lugar de trabajo o en otros diferentes.



**Es la competencia relacionada con la capacidad de aprendizaje continuo a lo largo de la vida**




**Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados**

Es una competencia destacada a nivel europeo, dentro de las estrategias para fomentar el empleo. Ante el cada vez más frecuente proceso de globalización, tanto trabajadores como empresas deben mejorar su capacidad de adaptación y abrirse a los rápidos cambios que impone el mercado laboral.


La adaptabilidad requiere promover la capacidad de adaptación de los estudiantes, futura mano de obra, tanto en términos generales como en campos específicos (p.e. relacionados con la adaptación a las TICs).


La adaptabilidad se relaciona también con la modernización de la organización, la flexibilidad de las formas de trabajo, en la contratación, el apoyo de la formación continua y con la creación de puestos de trabajo viables, entre otros aspectos.

Bajo el concepto de empleabilidad no sólo se entiende la posesión de una serie de competencias requeridas para satisfacer las cambiantes demandas de los empleadores (mantener el empleo), sino también las requeridas para obtenerlo. Por tanto, la empleabilidad depende de los conocimientos, las competencias y las actitudes que posee la persona, la manera en que utiliza estos recursos y los presenta ante los empleadores y del contexto en el que busca empleo (circunstancias personales y características del mercado laboral (Rodríguez Espinar, et ál., 2010).



**La adaptabilidad alude a aspectos actitudinales o de personalidad en un sentido amplio**



**Perfil profesional relacionado con esta competencia**

Por tratarse de una competencia transversal, es de utilidad con independencia del perfil profesional para el que se prepare el estudio. La adaptabilidad alude a aspectos actitudinales o de personalidad en un sentido amplio, frente a otras características (p.e. titulación, recomendaciones de otras personas, experiencia laboral, manejo de ordenador, expediente académico, etc.) es considerada por los graduados europeos como una de las habilidades más importantes a la hora de obtener un empleo (Brennan et ál. 2001).

Sin embargo, los propios estudiantes reconocen que en el momento de su graduación han adquirido menos habilidades relacionadas con la adaptabilidad, tolerancia a los cambios, etc., frente a otras de tipo cognitivo como habilidades de aprendizaje o concentración (Brennan et ál. 2001).

## Administración de Recursos Humanos

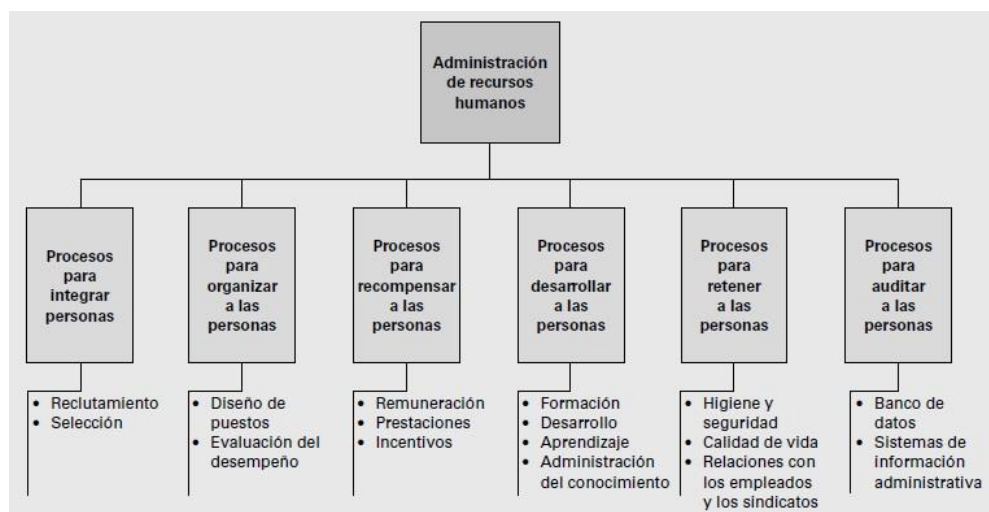
### ARH como Procesos

La gestión humana involucra procesos y actividades estratégicas que sirven como apoyo y soporte para la Dirección de la Organización, mediante el establecimiento de políticas, planes y programas de tal manera que se pueda seleccionar, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal de la organización, con el fin de potencializar el ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor en su interior. La clasificación de los

procesos, de acuerdo con su objetivo o fin determinado en macroprocesos, le da un nuevo enfoque a la gestión humana al identificar y describir procesos que en la mayoría de las ocasiones siguen un orden lógico secuencial, aunque también pueden presentarse de manera simultánea, demostrando que no deben verse de manera aislada y que esta agrupación es fundamental en la búsqueda del desarrollo y la competitividad organizacional.

Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano. Por ello, es necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una adecuada relación entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor en su interior. Al iniciar los estudios de los teóricos que han planteado postulados acerca de las actividades que se desarrollan en las áreas de gestión humana de las organizaciones, se evidencia que no existe una unidad en la manera en que se agrupan dichos procesos.

Chiavenato (2008) identifica y describe seis macroprocesos (dentro del marco del proyecto “La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social”), en un orden lógico secuencial, aunque se pueden desarrollar de manera simultánea:



La ARH busca, entonces, ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.

La ARH se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

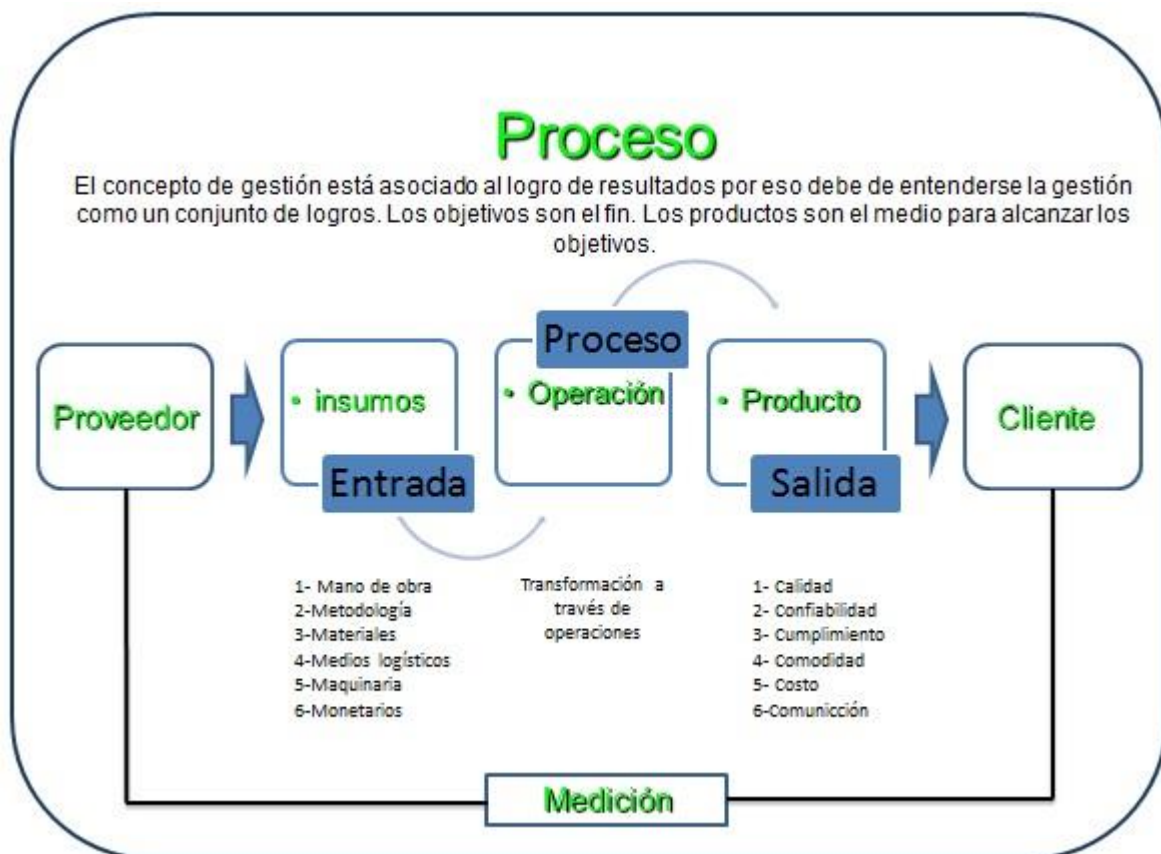
1. Integrar talentos a la organización.
2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
4. Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.

10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
11. Incentivar el desarrollo de la organización.

En el fondo, todo esto significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas o de la organización. Estas políticas y prácticas se resumen en seis procesos básicos para la administración de recursos humanos.

## ¿QUÉ ES UN PROCESO?

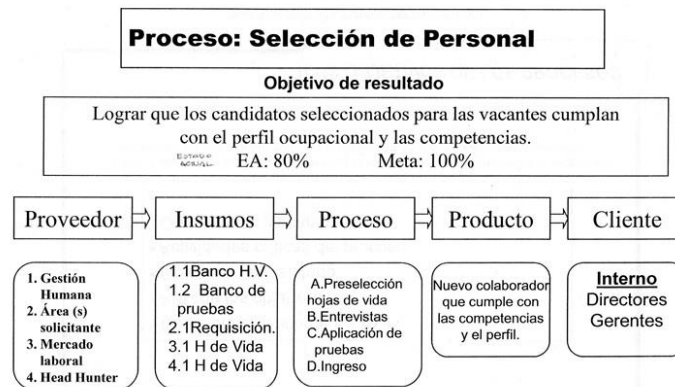
Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras. El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente. El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno.



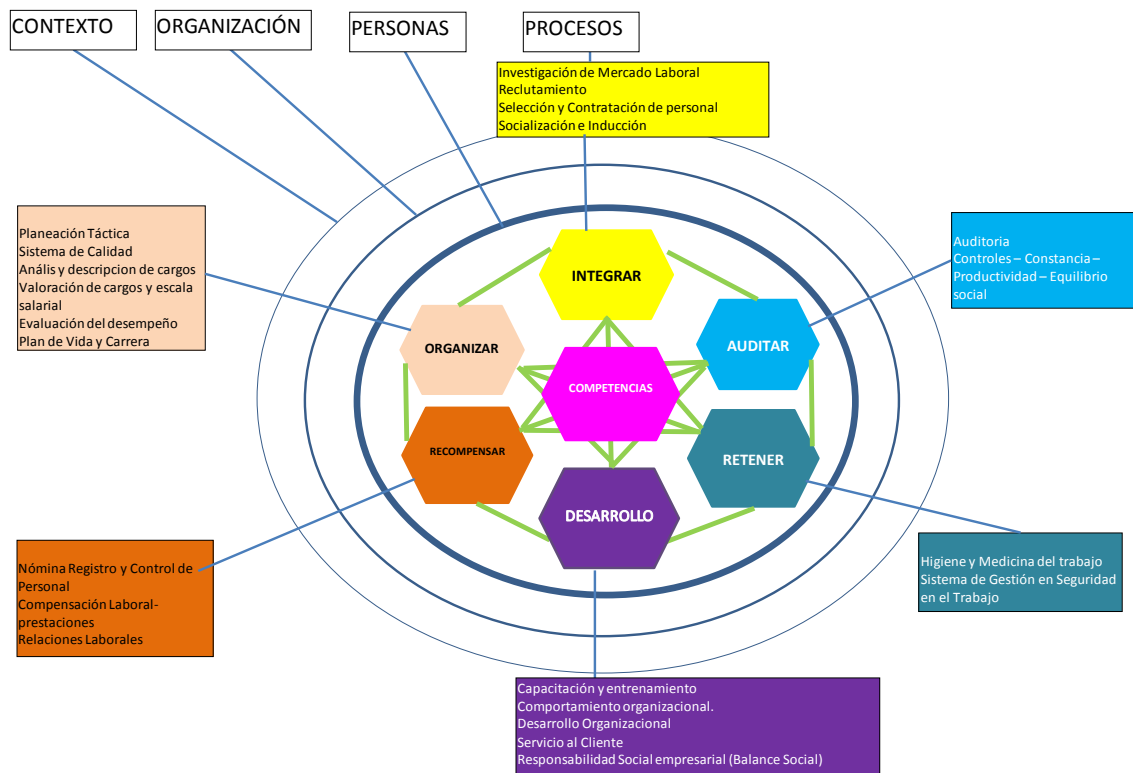
**Consultar**

Macroprocesos nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana

Ejemplo



Es por ello que, para integrar todos y cada uno de los procesos que intervienen en la gestión humana en una organización, se establezca el siguiente modelo dinámico:



## Resumen

Bajo el nuevo modelo por competencias que pretenden instaurar las organizaciones, éstas son consideradas como conjuntos complejos de habilidades y aprendizajes colectivos, que aseguran la ejecución de actividades funcionales mediante los procesos organizacionales. Por ello es determinante que en las organizaciones se trabaje más a fondo, en la administración del conocimiento, como actividad determinante en la obtención de ventajas competitivas no solo en conocimientos técnico-científicos, sino también culturales dado que se asocian más las conductas y actitudes de las personas. Es importante, por tanto, que estas competencias estén incorporadas

en el currículum de formación como elementos que potencian el ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva y la generación de valor en los procesos y actividades estratégicas para el desarrollo y la competitividad organizacional.

Cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, debe desempeñar cuatro funciones administrativas básicas: planear, organizar, dirigir y controlar. La ARH busca, por tanto, ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo; junto con su grupo de subordinados el administrador es quien alcanza metas y objetivos.

Es de la ARH, propender por las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas para crear las condiciones y aumentar el capital intelectual, sea de las personas o de la organización. Estas políticas y prácticas se resumen en seis procesos básicos para la administración de recursos humanos.

Cada proceso, debe entenderse como el conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio y un fin, con entradas y salidas claras. El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente. El cliente del proceso está dentro de ella, es el cliente interno.



#### Actividad

FASE 2: De acuerdo con los elementos establecidos en la FASE 1, se deberán definir y describir ampliamente las competencias que se requieren, así como también establecer el proceso a intervenir de acuerdo con el diagrama, discriminando todos y cada uno de sus elementos.





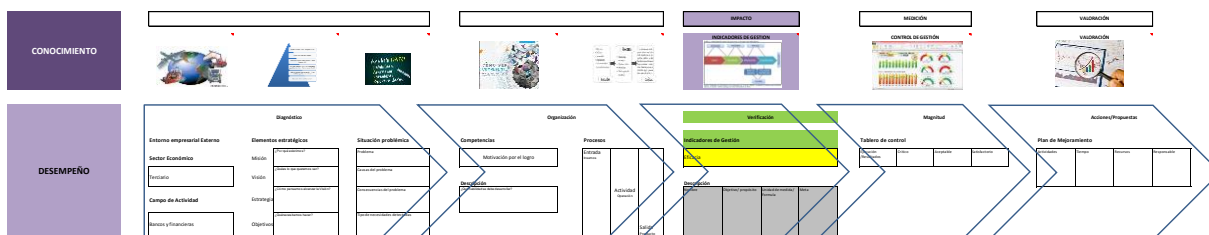
## Unidad 3. Impacto





## Fase 3

### Verificación



#### Objetivo de aprendizaje

Al final de esta lección, usted estará en capacidad de:

- Disponer de elementos tanto teóricos como prácticos que permitan identificar el valor estratégico del control de Gestión.
- Determinar los componentes de los indicadores de gestión
- Diseñar e implementar indicadores de gestión que se ajusten al proceso que se requiere medir.



#### Introducción

El control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de formación clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación -en la medida que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes-, incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos -en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones.



## Contenido

### ¿Qué es gestión?

La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

### ¿Por qué medir en la gestión de talentos?

Para generar respuestas a los desafíos actuales es necesario que las organizaciones sean capaces de recolectar información, interpretarla, identificar las brechas con el posicionamiento deseado y definir las estrategias a seguir. Ese análisis debe ser realizado tanto respecto al entorno como a cada organización en sí misma. Las organizaciones deben ser capaces de medir y medirse en cuanto a su gestión humana.

La importancia de la medición parte, entonces, del entendido que existe un vínculo entre ésta y la planeación estratégica o planeación institucional, toda vez que la medición permite “comparar una magnitud con un patrón preestablecido, lo que permite observar el grado en que se alcanzan las actividades propuestas dentro de un proceso específico”. Los resultados obtenidos a través de la medición permiten mejorar la planificación, dado que es posible observar hechos en tiempo real, logrando tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad.

### ¿Para qué medir?

Con frecuencia se observa que muchas personas se quejan de lo arduo del trabajo durante todo el día y al final de este se dedican a algunas actividades deportivas que consumen muchas más energías que las ocho horas de trabajo, y aun así se sienten encantadas de practicarlas. Parece que experimentarían un sentimiento de logro cuando el sistema de medidas le ofrece una retroalimentación directa. La emoción que se experimenta al jugar bolos no consiste solamente en el lanzamiento de la bola, se trata de saber el número de palitroques que se han derribado. Estudios recientes han confirmado que las personas en las empresas quieren que se les evalúe, necesitan que se les mida. Los trabajadores mediocres parecen ser los únicos que no desean ser evaluados.

En efecto, si la empresa y la gerencia no establecen los sistemas apropiados de medición, los buenos ejecutores idearán la forma de autoevaluarse para poder así mejorar donde están débiles. Sin embargo, esto carece de significado para la empresa, por lo tanto debe trabajar con los empleados para establecer medidas que tengan significación tanto para ellos como para la organización. En el deporte existen reglas bien definidas y lo que se trata es de superar su desempeño, algo similar existe en los procesos de la empresa, y por ello se debe desarrollar una serie de procesos que permitan a los empleados superar su desempeño dando lo mejor de sí. Las medidas permiten al individuo desarrollar un sentimiento de logro y superación. Las medidas acompañadas de un buen sistema de recompensas estimulan al individuo y al equipo a realizar un esfuerzo adicional que se necesita para que la organización se aparte de lo común.

### Objetivos de La Medición

La medición permite:

- Planificar con mayor certeza y confiabilidad.

- Discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- Analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.
- Corregir las condiciones fuera de control.
- Comprender si nuestro producto es competitivo en el mercado.
- Establecer prioridades en la organización.

### ¿Qué es un Indicador?

Un INDICADOR es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Los indicadores sirven para establecer el logro y el ***cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas*** de un determinado proceso o estrategia, por esto podemos decir que son ante todo, la información que agrega valor y no simplemente un dato, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido. Por su parte la información es un conjunto organizado de datos, que al ser procesados pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular.

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de los diferentes sistemas que implementan y desarrollan las entidades, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización (Referenciación interna) o al exterior de la misma (Referenciación externa colectiva) desde el sector donde se desenvuelve. Los Indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:

- Recursos: Como talento humano, presupuesto, planta y equipos.
- Cargas de Trabajo: Como estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.
- Resultados: Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.
- Impacto: De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.
- Productividad: Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
- Satisfacción del Usuario: Como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes.
- Calidad y Oportunidad del Producto y/o Servicio: Como tiempos de respuesta al usuario, capacidad para acceder a una instancia, racionalización de trámites.

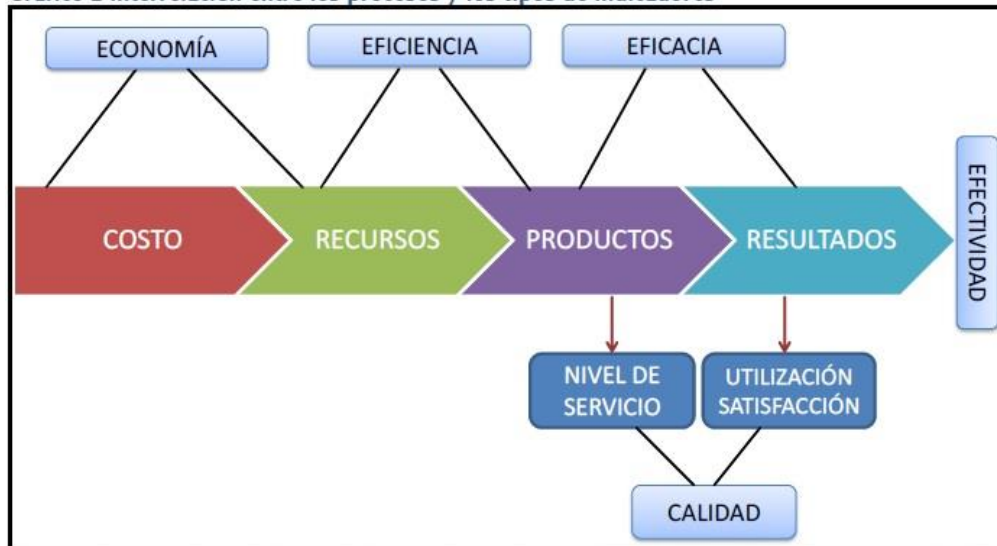
### Herramienta para evaluar las estrategias implementadas

El control de gestión se centra en la identificación de los factores claves de éxito de cada proceso. Esto implica que sus miembros identifiquen con claridad lo que sus clientes, ya sean internos o externos, esperan de ellos. Oportunidad, Calidad, Cumplimiento, etc.

### Tipología de Indicadores

Para establecer la tipología de indicadores, es necesario precisar que desde diferentes metodologías se plantean diversas clasificaciones, sin embargo, la presente guía establece una clasificación en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía, en el entendido que dichas valoraciones tienen una interrelación con las actividades que se desarrollan a partir del modelo de operación por procesos, los cuales soportan toda la operación de una entidad.

Gráfico 2 Interrelación entre los procesos y los tipos de indicadores



Fuente: Adaptado de: Indicadores de desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL. Santiago de Chile. Noviembre de 2005.

### Indicadores de Eficacia

Cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

Los indicadores de eficacia llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información, que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan:

- Productos que entrega el programa o el servicio.
- Usuarios a quienes se dirige (número, características).
- Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.).
- Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones).

Lo importante aquí es destacar que “la ambigüedad en la definición de los objetivos y las metas, no permitirá posteriormente realizar una evaluación útil y confiable, anulando los esfuerzos y costos incurridos en dicha evaluación”

### Indicadores de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos. Consisten en el examen de costos en que incurren las empresas encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados.

Es posible obtener mediciones de eficiencia, relacionando por ejemplo número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., con nivel de recursos utilizados para tales actividades, como son gastos de infraestructura, personal requerido para la atención, horas hombre requeridas, etc.

Este tipo de indicadores mide la forma de cómo se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio, es decir, se refiere a la adquisición y al aprovechamiento de los insumos (entradas del proceso) que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible, en la cantidad adecuada y con una buena calidad, por lo que se incluyen medios humanos, materiales y financieros.

### **Indicadores de Efectividad**

Para el análisis de este tipo de indicadores es necesario involucrar la eficiencia y la efectividad, es decir “el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles”. Se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del usuario, que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado. La efectividad está relacionada con las respuestas que demos al interrogante ¿para qué se hizo?, este tipo de indicadores mide los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios.

### **Indicadores de calidad**

Teniendo en cuenta que las empresas vienen desarrollando sus operaciones de acuerdo a un modelo basado en procesos, es importante recordar que en dicho modelo las partes interesadas o Stakeholder “quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa”, juegan un papel significativo para definir los requisitos de entrada necesarios para la elaboración del producto o prestación del servicio de las empresas, al tiempo, su satisfacción frente a la entrega o prestación de los mismos permite evaluar una dimensión específica y determinante para las empresas, la cual se encuentra relacionada con un principio fundamental de ENFOQUE AL CLIENTE, en donde se establece que “la razón de ser de las organizaciones es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por tanto es fundamental que éstas comprendan cuáles son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumplan con sus requisitos y que se esfuercen por superar sus expectativas”

### **Indicadores de Economía**

Este concepto se puede definir como:

La capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando estos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.

Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la organización tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos.

### **Indicadores Ambientales**

A nivel mundial en los últimos años se viene avanzando de manera considerable en la agenda ambiental y el “desarrollo sostenible”, el cual comprende: El uso racional de los recursos naturales y la protección del ecosistema mundial en las figuras de los ciudadanos (respeto al medio, cambio de hábitos), ciencia (conocimientos y soluciones) y poderes públicos (legislación y cooperación con otros países). Si bien esta visión abarca una serie de estrategias gubernamentales de amplio

alcance, e involucra a entidades formuladoras de política en la materia, para encontrar las sinergias que van a permitir detener el deterioro ambiental en todo el mundo, se requiere de acciones particulares, desde todos los sectores y de la sociedad en general. Dichas acciones que se desarrollan desde lo local y que responden a un mandato constitucional determinado en el artículo 8º, donde se establece la obligación del Estado y de las personas para con la conservación de las riquezas naturales y culturales de la Nación, es necesario que todas las entidades inicien con el desarrollo de diferentes actividades para una gestión ambiental al interior de las mismas, por lo que se sugiere iniciar con indicadores relacionados con:(...)

- El uso eficiente de materiales, insumos, agua, y energía,
- La reducción de los costos, mediante la reducción del consumo,
- La reducción de los residuos y las emisiones, mediante la separación de residuos y
- la planeación en el uso de vehículos para desplazamiento de funcionarios.

### **Indicadores de gestión en el área de RR. HH.**

Los indicadores de gestión pueden ser aplicados a cualquier área de la organización, sin embargo, como los fines de este capítulo están en determinar su importancia y aporte a la gestión de talento humano, de igual manera la forma como se pueden y deben aplicar dentro de las fases del proceso de auditoría de gestión de RR. HH., se analiza especialmente desde este punto de vista.

- Procedimiento para Administrar bajo la cultura de Indicadores: Definir las variables claves de la empresa o proceso.
- Establecer metas a cumplir (objetivos) y sus responsables
- Medir el cumplimiento de los mismos, utilizando como herramienta los indicadores de Gestión
- Tomar las acciones pertinentes para ajustar el sistema

Aunque no existe un número o definición exacta sobre los indicadores de gestión existentes a ser aplicados al interior del área de talento humano, se puede afirmar que sí existen algunos de uso muy frecuente a nivel general, que contribuyen a medir el desempeño de ciertos aspectos y procesos muy puntuales y conocer su comportamiento, estos son:

### **Indicadores para el área de Recursos Humanos**

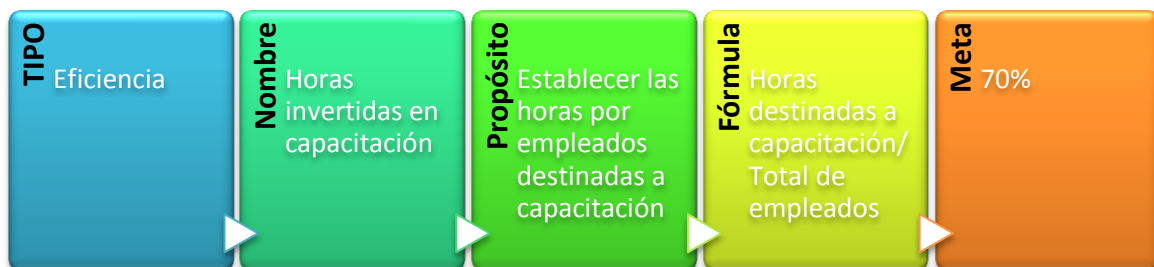
Productividad de mano de obra	=	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Ausentismo	=	$\frac{\text{Horas-hombre ausentes}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Frecuencia de accidentes	=	$\frac{\text{No. De accidentes incapacitantes} \times 1.000.000}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Productividad de mano de obra	=	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Índice de severidad	=	$\frac{\text{No. de días perdidos} \times 1.000.000}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Índice de tipos de trabajo	=	$\frac{\text{No. de empleados de producción}}{\text{No. de empleados administrativos}}$
Índice de tipos de salario	=	$\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a empleados administrativos}}$
Índice de tipos de salario	=	$\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a supervisores}}$
Importancia de los salarios	=	$\frac{\text{Total salario pagados}}{\text{Costos de producción}}$
Índice prestaciones-salario	=	$\frac{\text{Prestaciones pagadas}}{\text{Total salario pagado}}$
Índice prestaciones-trabajadores	=	$\frac{\text{Prestaciones pagadas}}{\text{Total trabajadores}}$
Indicador de rotación de trabajadores	=	$\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
Indicador horas-trabajador	=	$\frac{\text{Horas - hombre trabajadas}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
Indicador horas extra en el periodo	=	$\frac{\text{Total horas extra}}{\text{Total horas trabajadas}}$
Indicador ventas-trabajador	=	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$



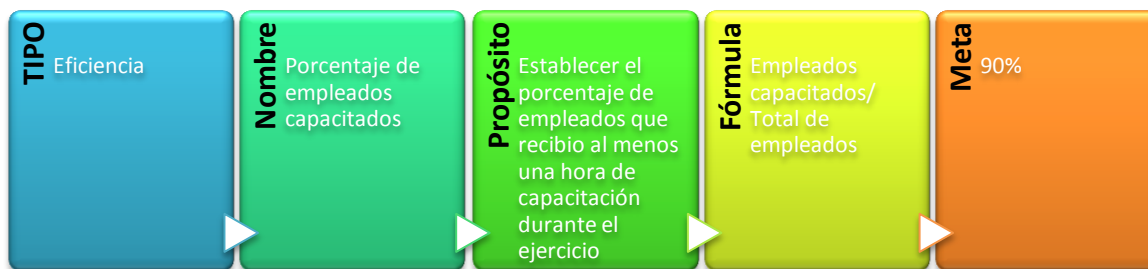
**Consultar**

Guía para la construcción de Indicadores de Gestión  
Indicadores -en-gestión-humana  
Indicadores de Gestión

Ejemplo1:



Ejemplo 2:



### Resumen

Para la toma de decisiones, es vital para la organización disponer de información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión se clasifican de acuerdo a determinadas dimensiones de: eficiencia, eficacia, calidad, economía, efectividad y ambientales, éstos últimos relacionados con el desarrollo sostenible, que expresa dos ideas muy claras: el uso racional de los recursos naturales y la protección del ecosistema mundial en las figuras de los ciudadanos (respeto al medio, cambio de hábitos), ciencia (conocimientos y soluciones) y los poderes públicos (legislación y cooperación con otros países).

Dichas acciones que se desarrollan desde lo local y que responden a un mandato constitucional determinado en el artículo 8º, donde se establece la obligación del Estado y de las personas para con la conservación de las riquezas naturales y culturales de la Nación, es necesario que todas las empresas inicien con el desarrollo de diferentes actividades para una gestión ambiental al interior de las mismas, por lo que se sugiere iniciar con indicadores relacionados con:(...) •El uso eficiente de materiales, insumos, agua, y energía, •La reducción de los costos, mediante la reducción del consumo, •La reducción de los residuos y las emisiones, mediante la separación de residuos y •La planeación en el uso de vehículos para desplazamiento de funcionarios.



### Actividad

FASE 3: Basado en los elementos establecidos en las fases anteriores, elaborar/construir por cada proceso a intervenir, mínimo un indicador de gestión, diligenciando:

### Indicador



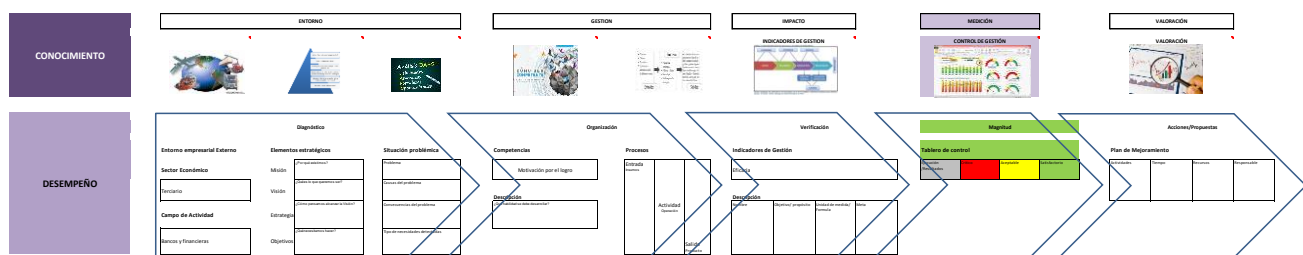


## Unidad 4. Medición



## Fase 4.

## Magnitud



### Objetivo de aprendizaje

Al final de esta lección, usted estará en capacidad de:

- Conocer los principales aspectos y características de la Medición.
- Establecer la efectividad de las acciones que se utilizan para el cumplimiento de un proceso a partir del tablero de control de indicadores de gestión (semáforo).



### Introducción

La acción más potente que los directivos de GH pueden tomar para asegurar su contribución estratégica es desarrollar un sistema de mediciones que demuestre el impacto de GH en el desempeño del negocio. Mostrar cómo las personas pueden crear valor y cómo medir el proceso de creación de valor.



### Contenido

#### ¿Qué es Medir?

Medir es determinar una Cantidad comparándola con otra.

#### ¿Dónde medir?

El principal problema de la mayor parte de los procesos de la empresa es que el proceso solo se mide al final. En la generalidad de los casos, esto proporciona poca retroalimentación sobre las actividades individuales dentro del proceso, o cuando la proporciona es demasiado tarde. Es necesario establecer puntos de medida aproximados a cada actividad, de manera que las personas

que la realizan reciban una retroalimentación directa, inmediata y pertinente para establecer las correcciones en tiempo real. Imaginémoslo por ejemplo, cuán difícil sería controlar la factura de llamadas telefónicas de larga distancia, si todas las que se hacen dentro de la empresa llegan a un mismo número de cuenta.

Las mediciones deben realizarse tan pronto como se haya finalizado una actividad del proceso. No dirija su empresa como hace la persona que no registra la cantidad de cheques que gira, sino que espera hasta el momento que llega el extracto bancario para saber cuál es su saldo. Posponer las mediciones contribuye a que se cometan errores adicionales.

### **¿Qué procesos medir?**

La gerencia tiene la responsabilidad de proporcionar sistemas de medidas correctas y retroalimentación apropiada para ayudarles a todos a que hagan mejor su trabajo. Mediante la evaluación de los resultados, la gerencia señala qué cosas son importantes para la empresa. Muchas personas piensan que si determinada labor no se evalúa no tiene sentido ejecutarla. Aunque en teoría cada tarea debe evaluarse y los resultados deben comunicarse al individuo que realiza la tarea, esto no siempre es práctico. Por ello lo mejor es realizar un examen de los diferentes procesos o actividades, según el caso, e identificar aquellos que tienen mayor importancia dentro del proceso general y de esta manera señalar cuáles deben ser medidos. Otra forma de saber qué medir, es la revisión del nivel de satisfacción del cliente interno, centrándose en aquellas actividades que no satisfacen las expectativas del cliente.

Una tercera forma de saber qué medir, es conocer las actividades que requieren unos recursos significativos.

### **¿Quién debe hacer las mediciones?**

La persona que puede hacer mejor las mediciones, es aquella que realiza su propio proceso y debe hacerlo porque es a él a quien más le interesa, como una oportunidad de encontrar en dónde mejorar su desempeño, utilizando de esta manera la información como una retroalimentación inmediata.

Para una real evaluación de los resultados se requiere mucho tiempo. Todas las evaluaciones demandan tiempo para revisar la información arrojada, por ello es necesario que tenga el tiempo suficiente dentro del proceso que le permita analizar la información y realizar los correctivos que considere necesarios.

### **Atributos de la medición**

Son atributos de una buena medición los siguientes:

- Pertinencia y precisión,
- Oportunidad,
- Economía,
- Confiabilidad

Que observados a la luz de un producto, puesto que la medición es un producto, son los mismos atributos exigidos a ellos.

### **Pertinencia**

Se refiere a que las mediciones que se hagan deben tenerse en cuenta y ser importantes en las decisiones que se toman con base en las mismas. El grado de pertinencia debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo en el transcurrir del tiempo.

### **Precisión**

Se refiere al grado en que la medida obtenida refleja fielmente la magnitud del hecho que se quiere analizar o corroborar. Para lograr un buen grado de medición deben llevarse a cabo algunos pasos como:

- Definir las características a medir,
- Escalas de medición,
- Selección de muestras,
- Cálculo de las estimaciones,
- Errores permisibles,
- Instrumental de medición,
- Personal tomador de datos bien adiestrado y
- Equipos de informática adecuados.

### **Oportunidad**

Se refiere al logro de la medición que permita tomar a tiempo las decisiones más adecuadas de corrección, restableciendo así la estabilidad del proceso deseada, bien sea para prevenir o para diseñar elementos que impidan que las características deseadas salgan fuera de los límites de control de tolerancia.

### **Confiabilidad**




Se refiere al hecho de que la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez, por el contrario, es un acto repetitivo y de naturaleza generalmente periódica. Si se quiere estar seguros de que lo que se mide sea la base adecuada para las decisiones que se toman, se debe revisar periódicamente todo el sistema.

### **Economía**

Se refiere a los gastos de la medición, de tal manera que permita un gran beneficio a unos costos dados.

### **¿Cómo se establece la efectividad de los procesos?**

Con el propósito de establecer la efectividad de los procesos, se requiere utilizar como instrumento de análisis el Tablero de control de indicadores de gestión, en el cual deberán figurar, entre otros: objetivo, indicador, tipo, meta, fórmula, resultados, así como los rangos de tolerancia visualizados por los colores amarillo, rojo y verde (amarillo=aceptable, rojo=crítico y verde=aceptable), tal y como se observa en el siguiente cuadro.

OBJETIVO	Nombre Indicador	Meta	Fórmula	 Verde	 Amarillo	 Rojo
Mejorar márgenes de utilidad	Margen de utilidad	9%	$((\text{Ventas} - \text{Gastos}) / \text{Ventas}) * 100$	$X \geq 9\%$	$9\% > X \geq 5\%$	$X < 5\%$






**Consultar**

Medición

Tablero de control de indicadores de gestión

Ejemplo:

TIPO	NOMBRE DEL INDICADOR	PROPÓSITO	FORMULA	META	 Satisfactorio	 Aceptable	 Crítico	EJECUCIÓN/ RESULTADOS
Eficacia	Margen de utilidad	Mejorar márgenes de utilidad	$((\text{Ventas} - \text{Gastos}) / \text{Ventas}) * 100$	9%	$X > 9\%$	$9\% > X \geq 5\%$	$X < 5\%$	6%
Eficacia	Margen de utilidad	Mejorar márgenes de utilidad	$((\text{Ventas} - \text{Gastos}) / \text{Ventas}) * 100$	9%	$X > 9\%$	$9\% > X \geq 5\%$	$X < 5\%$	11%
Eficacia	Margen de utilidad	Mejorar márgenes de utilidad	$((\text{Ventas} - \text{Gastos}) / \text{Ventas}) * 100$	9%	$X > 9\%$	$9\% > X \geq 5\%$	$X < 5\%$	3%



**Resumen**

La importancia de la medición parte, entonces, del entendido que existe un vínculo entre ésta y la planeación estratégica, toda vez que la medición permite “comparar una magnitud con un patrón preestablecido, lo que permite observar el grado en que se alcanzan las actividades propuestas dentro de un proceso específico”. Los resultados obtenidos a través de la medición permiten mejorar la planificación, dado que es posible observar hechos en tiempo real, logrando tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad.

Por tal razón, la empresa y la gerencia deben establecer sistemas apropiados de medición y en particular en medir el desempeño, ya que este tipo de medidas, permite al individuo desarrollar un sentimiento de logro y superación. Las medidas de medición acompañadas de un buen sistema de recompensas, estimulan al individuo y al equipo a realizar esfuerzos adicionales que se necesitan para que la organización se aparte de lo común.

Por tanto, la medición permite: • Planificar con mayor certeza y confiabilidad • Discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado • Analizar y explicar cómo han

sucedido los hechos • Corregir las condiciones fuera de control • Comprender si el producto es competitivo en el mercado • Establecer prioridades en la organización.




La medición se realiza por intermedio de los Indicadores de gestión, expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Para medir la efectividad de los procesos se requiere utilizar como instrumento de análisis, el Tablero de control de indicadores de gestión, en el cual deberán figurar, entre otros: proceso, subproceso, objetivo, indicador, tipo, meta, fórmula, resultados y observaciones, así como los rangos de tolerancia visualizados por los colores amarillo, rojo y verde (amarillo=aceptable, rojo=crítico y verde= aceptable).



Actividad

FASE 4: Partiendo del producto de la fase 3, elaborar y diligenciar el tablero de indicadores de gestión, de acuerdo con:

TIPO	NOMBRE DEL INDICADOR	PROPÓSITO	FORMULA	META	 Satisfactorio	 Aceptable	 Crítico	EJECUCIÓN/ RESULTADOS

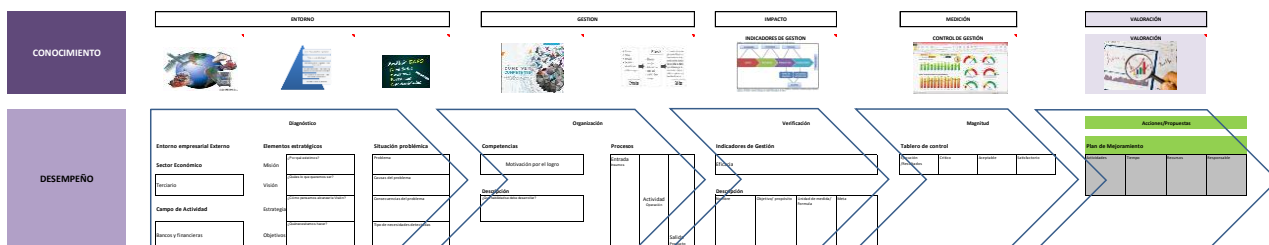
## Unidad 5. Valoración





## Fase 5

## Acciones



### Objetivo de aprendizaje

Al final de esta lección, usted estará en capacidad de:

Implementar propuestas de mejoramiento, en función de:

- Prácticas éticas y socialmente responsables
- Productos y servicios competitivos y de alta calidad
- Calidad de vida en el trabajo.



### Introducción

La propuesta de mejoramiento es el conjunto de elementos que consolidan las acciones necesarias para corregir las desviaciones encontradas y/o potenciar oportunidades, que se generan como consecuencia de los procesos de Medición y Evaluación.

El objetivo primordial de la propuesta de mejoramiento es promover y adoptar cambios e implementar metodologías orientadas a la innovación en los procesos internos, con el fin de desarrollar en forma eficiente y transparente la mejora.



## Contenido

La mejora continua es un mecanismo de la empresa para la generación de nuevos recursos y capacidades difíciles de imitar, transformando activos intangibles llegándose a constituir el centro de la ventaja competitiva de la empresa, y la razón porque esta obtenga superiores rendimientos. Para generar estos activos intangibles es necesario centrarse en las funciones o procesos y no en los resultados. Lo anterior también hace necesario concentrar las mejoras y resultados en las funciones que generan un margen mayor y en generar economías de escala y know-how propio, para luego convertirlos en un intangible.

Algunos de los valores más importantes de la mejora continua son los siguientes (Imai, 1989):

- a. **El concepto de calidad:** ésta se concibe en un amplio sentido en relación con los resultados del trabajo (producto) y el proceso (actividad). El criterio principal es satisfacer las necesidades de los clientes. Se convierte así en una variable instrumental que permite mejorar la competitividad y la productividad con un enfoque orientado al cliente. Esta concepción supone un paso adelante respecto a las teorías sobre Calidad Total desarrolladas en los años 80 y principios de los 90.
- b. **La importancia de los recursos humanos:** estos y no otros como la tecnología, son la clave del éxito en la implantación de la mejora continua. Los cambios que se implanten surgen de la participación de los trabajadores a través de la introducción de sugerencias en el sistema de mejora y mediante la resolución de problemas con equipos multifuncionales. Por ello, las formas de organización basadas en la mejora continua requieren un alto nivel de compromiso y colaboración por parte de éstos y una alta receptividad hacia el cambio. Para desarrollar estos valores es útil la formación de equipos de trabajo.
- c. **La creación continua de nuevos conocimientos y capacidades:** Esta constituye una de las dificultades principales, puesto que implica que repetidamente se cuestionen las decisiones, los objetivos y sobre todo, la forma de diseñar la estrategia. No se busca una adaptación a los cambios, sino una actitud continua de mejora en todas las operaciones y el fomento de la creatividad y la innovación para la resolución de los problemas.

Para ello, es requisito fundamental que la organización sea capaz de desarrollar un aprendizaje continuo. Este es el costo principal, pues implica que los trabajadores dediquen parte de su tiempo de trabajo para emprender nuevos métodos de resolución de problemas y las formas de implementarlos.

Esto supone un cambio profundo a nivel ideológico. Implica que continuamente sean probadas las teorías en las que se basan las decisiones, se cuestionen activamente los

valores establecidos y las prácticas habituales y se reconstruyan los objetivos básicos y las premisas. De esta manera, se modifica la forma de diseñar la estrategia de la empresa, y los cambios pasan de ser correctivos, a ser proactivos, se evoluciona desde la adaptabilidad a la creatividad y de la mejora de las operaciones, a las soluciones a problemas concretos, a un incremento continuo de la capacidad de innovar de toda la empresa (Argyris y Schon, 1978)

- d. **Los cambios y la innovación en la organización:** los cambios son progresivos y continuos, no radicales, pero son complejos y afectan a la organización en un amplio sentido, procesos y productos. La innovación continua se convierte en un objetivo estratégico básico. La introducción de la mejora continua en las empresas constituye una forma de innovar, opuesta a la idea tradicional de conseguir mejoras a través de cambios radicales o grandes innovaciones tecnológicas o directivas.

Por ello, puede suponer grandes ventajas sin necesidad de realizar grandes inversiones iniciales, que otros cambios más profundos sí requieren, una menor complejidad. Sin embargo, mantener la mejora continua supone un elevado esfuerzo y sus resultados se obtienen a largo plazo, ya que es necesario un largo periodo de aprendizaje antes de obtener beneficio, por lo que no es idóneo para resolver problemas a muy corto plazo (Arlyn, Dumnot y Khouja, 1990)



Consultar

### La Implantación de una Estrategia de Mejora Continua

Ejemplo:

*Por cuarto año consecutivo Bancolombia es reconocida por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), como la empresa privada con el mejor talento humano del país, lo que la ubica en el segundo lugar del escalafón general, después de Ecopetrol y como la primera compañía del sector financiero.*

*“Hace cuatro años emprendimos un camino que buscaba **cambiar la forma de hacer negocios, una Banca más Humana. Partimos de un principio y es que empleados felices logran clientes y accionistas satisfechos, y ese es un círculo virtuoso en el que todos ganamos trayendo consigo reconocimientos como este**”, afirmó Enrique González Bacci, vicepresidente de Gestión de lo Humano de Bancolombia.*

*La encuesta cuenta con una avanzada metodología que incluye 15 variables como **desarrollo profesional, motivación, reconocimiento, conciliación, atracción del talento, valores éticos y profesionales, igualdad, diversidad, entre otras; y se agrupan en tres valores de reputación de un buen empleador: calidad laboral, marca empleador y reputación interna.***

*Cabe anotar que Bancolombia no solo continúa siendo la mejor empresa privada para trabajar, sino que de un año a otro aumentó la calificación: en el estudio de 2014 se obtuvo un puntaje de 7.117, mientras que en 2015 aumentó a 8.197. Esto sobre un máximo de 10.000.*

*“Un aspecto adicional que nos llena de orgullo es que si se mira solo el ranking teniendo en cuenta las respuestas de los trabajadores propios de cada empresa, Bancolombia se ubica en el primer lugar de todo el país; lo que demuestra que al interior de la organización los esfuerzos que se han hecho en materia de **bienestar, calidad de vida y felicidad, han sido bien recibidos**”, señaló el vicepresidente.*

*En la actualidad el Grupo Bancolombia cuenta con 21.672 colaboradores en el país; en solo 2014, 2.672 colaboradores, más del 10%, tuvieron la oportunidad de ascender y 2.376 personas se vincularon a la organización de las cuales el 58% fueron mujeres y el 42% hombres.*



## Resumen

Cuando la estrategia de innovación se incorpora a la propia estrategia de la empresa, es posible su incorporación en las tareas habituales y la obtención del máximo provecho de su gestión. Por tanto, la innovación, como actividad estratégica, otorga su importancia a la estrategia de la empresa, y su capacidad va a depender de la forma en que esta se estimule dentro de la organización.

“Se busca gente a la que le guste averiguar cosas para las que no hay una respuesta obvia”

“La capacidad de aprender es nuestra única ventaja competitiva.”

“El trabajador del futuro será un diseñador del conocimiento”

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”

Albert Einstein



## Actividad

### FASE 5: Valoración colaborativa

Según los resultados obtenidos en la Fase 4, los estudiantes deberán desarrollar una propuesta innovadora de mejoramiento - crear valor-, para ser implementada a través de la red de información, para lo cual deberá utilizar formatos multimedia de presentación tales como: Wikis, blogs, video, Prezi, en la que se integren gráficos (Se incluyen ilustraciones, imágenes, diagramas e

íconos, desde imágenes fotográficas realistas hasta representaciones esquemáticas e incluso cuadros.), texto y sonido, mostrando con detalle los siguientes aspectos: Situación, Objetivo, Contenido, Estrategia de implementación y Beneficiarios.



## **CASO EMPRESARIAL DIRECTV**

**FASE 1 ENTORNO  
FASE 2 GESTIÓN  
FASE 3 IMPACTO  
FASE 4 MEDICIÓN  
FASE 5 VALORACIÓN**

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIALES  
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO  
JUAN CARLOS MANCILLA LAGUNA  
CUARTO SEMESTRE  
GRUPO C  
16 DE NOVIEMBRE DE 2016  
BOGOTÁ D.C.  
CASO EMPRESARIAL DIRECTV**

**FASE 1 ENTORNO  
FASE 2 GESTIÓN  
FASE 3 IMPACTO  
FASE 4 MEDICIÓN  
FASE 5 VALORACIÓN**

**DIANA JASBLEIDY CORDERO MACIAS  
PAULA ANDREA MOGOLLON  
SANDRA MILENA RONCANCIO ORTIZ  
DENNIS JOHANA SANTAMARIA ROZO**

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIALES  
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO  
JUAN CARLOS MANCILLA LAGUNA  
CUARTO SEMESTRE  
GRUPO C  
16 DE NOVIEMBRE DE 2016  
BOGOTÁ D.C.  
INTRODUCCIÓN**

Este trabajo es realizado con el propósito de conocer como las organizaciones pueden adquirir una ventaja competitiva, conquistando y manteniendo las personas en la organización, con actitud positiva y proactiva; a través del desarrollo de herramientas idóneas para el perfeccionamiento de mecanismos de trabajo de alto desempeño, obteniendo resultados que benefician primordialmente a los trabajadores y la organización.

Es por eso que se ha tomado la decisión de analizar e interpretar la situación organizacional de “DIRECTV”, que es una compañía de gran impacto socialmente y que tiene como misión la transformación del panorama de la comunicación. De acuerdo, a lo mencionado se ha incurrido en el reconociendo e importancia que tiene el Talento Humano dentro de esta organización; para así poder generar estrategias, sobre cómo solucionar las diferentes problemáticas internas que se puedan estar presentando.

Se espera que esta investigación pueda ser de gran ayuda, para contribuir a la solución de dudas o inconsistencias sobre el entorno, la gestión, el impacto, la medición y valoración del Talento Humano en una organización. Ya que se cuenta, con una amplia investigación y profundización en la temática descripta.

## OBJETIVOS



### Objetivo General

- Analizar y explicar a través del caso “DIRECTV” los procesos que se utilizan para el desarrollo de competencias, en función del entorno, la gestión, el impacto, la medición y la valoración organizacional. A través de modelos que permitan la contribución al desarrollo del personal para alcanzar los objetivos y las metas, planteados por la organización.

### Objetivos Específicos

- ❖ Identificar los aspectos que definen en entorno de DIRECTV.
- ❖ Analizar los componentes de los procesos de DIRECTV en categorías significativas.
- ❖ Identificar el valor estratégico del control de gestión utilizado en DIRECTV, para implementar indicadores.
- ❖ Conocer la efectividad de las acciones empleadas para el cumplimiento de los procesos de DIRECTV.
- ❖ Calidad de las prácticas, productos y servicios de DIRECTV socialmente competitivos.

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	3
Objetivos.....	4
Contenido.....	7
Fase 1 Entorno.....	7
Entorno empresarial externo.....	7
Sector económico.....	7
Actividad económica.....	7
Elementos Estratégicos.....	8
Misión.....	8
Visión.....	8
Objetivos.....	8
Situación problema.....	8
Descripción general.....	8
Problema.....	8
Causas.....	8
Consecuencias.....	9
Necesidades.....	9
Fase 2 Gestion.....	10
Competencias profesionales.....	10
Responsabilidad social empresarial.....	10
Formación de equipos.....	14
Capacitación.....	15
Responsabilidad y perseverancia en el servicio al cliente.....	17
Fase 3 Impacto.....	19
Indicadores.....	19
Indicadores de eficiencia – Responsabilidad Social Empresarial.....	19
Indicador de eficacia - Formación de Equipos.....	20
Indicadores de Eficacia y Eficiencia - Capacitación.....	21
Indicador de Eficiencia - Responsabilidad y perseverancia.....	22
Fase 4 Medición.....	24
Resultado de Gestión.....	24
Resultado de Gestión – Responsabilidad Social.....	24
Resultado de Gestión – Formación de Equipos.....	25
Resultado de Gestión – Capacitación.....	26

Resultado de Gestión – Responsabilidad y perseverancia.....	26
Fase 5 Valoración.....	28
Propuesta de Mejoramiento.....	28
Propuesta de Mejoramiento - Responsabilidad Social.....	28
Propuesta de Mejoramiento – Formación de Equipos.....	30
Propuesta de Mejoramiento – Capacitación.....	31
Propuesta de Mejoramiento - Responsabilidad y perseverancia.....	32
Glosario.....	34
Conclusiones.....	36
Referencias.....	37

DIRECTV

## FASE 1 ENTORNO

## ENTORNO EMPRESARIAL EXTERNO

### Sector económico

Terciario

### Actividad económica

DIRECTV provee una experiencia de televisión de primera calidad disponible a través de la adquisición, producción y distribución de contenido exclusivo y único, excelencia en servicio al cliente, y el despliegue continuo de las últimas tecnologías para el entretenimiento en televisión.

DIRECTV Latinoamérica es el proveedor de televisión satelital líder en toda Latinoamérica y el Caribe, con la mejor experiencia de televisión llegando a más de 19 millones de clientes.

DIRECTV Latinoamérica provee servicio en la región en más de 10 territorios, incluyendo Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Puerto Rico, Uruguay, Venezuela y el Caribe, y es 100% parte de DIRECTV, el líder mundial de televisión y entretenimiento.

En Brasil, DIRECTV Latinoamérica tiene la propiedad del 93% de SKY Brasil con más de 5 millones de clientes, mientras Globo Comunicadores e Participados, S.A., tiene el 7%.

En México, DIRECTV Latinoamérica tiene la propiedad del 41% de SKY México con más de 6 millones de clientes, mientras Grupo Televisa, S.A., tiene la mayor participación con un 59%.

Desde julio de 2015, DIRECTV forma parte de la familia de AT&T, inc.



## ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

**Misión**

Ofrecer una combinación irresistible y diversa de contenido, tecnología y servicio para hacer de DIRECTV la selección favorita del consumidor.

**Visión**

Hacer de DIRECTV la mejor experiencia de video cuando y como el cliente quiera.

**Objetivos**

1. Crecer en los 3 segmentos de mercado, siendo un punto de partida en innovación como son postpago, prepago e internet.
2. Maximizar la ganancia en los 3 segmentos
3. Innovar para mantener el liderazgo en tecnología, tecnología y marca.
4. Trabajar activamente hacia la regulación y formación favorable del mercado.

**SITUACIÓN PROBLEMA****Descripción general**

DIRECTV provee una experiencia de televisión de primera calidad disponible a través de la adquisición, producción y distribución de contenido exclusivo y único, excelencia en servicio al cliente, y el despliegue continuo de las últimas tecnologías para el entretenimiento en televisión.

**Problema**

Decremento del clima laboral por concepto de concurso de postulantes a cargos de ascenso

**Causas**

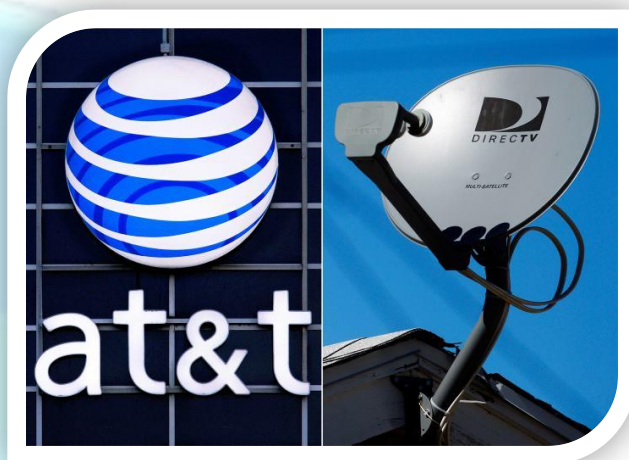
Ventas de DIRECTV a AT&T.

**Consecuencias**

Desvinculación masiva de funcionarios por vigencias de contratos por más de 8 años y recorte de personal de áreas que no son indispensables en la Compañía.

### **Necesidades**

Fortalecimiento del clima laboral con respecto a estabilidad de los cargos existentes y conservación de los actuales colaboradores por experiencia y conocimiento de la empresa.



## **FASE 2 GESTIÓN**



## COMPETENCIAS PROFESIONALES

### RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

(RSE) es un compromiso adquirido por empresas dedicadas generalmente a la persecución de fines económicos o comerciales. Dicho compromiso es voluntario y busca el mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad.

#### PROCESO A INTERVENIR:

A través de sus innovadores servicios y tecnología, DIRECTV se compromete en contribuir a la comunidad con varios programas enfocados en la educación, actividades comunitarias, ecología y mucho más. En su conjunto, estas propuestas forman Generación DIRECTV, una propuesta diferente para un verdadero cambio social.

De acuerdo a la pirámide que rige la responsabilidad social de toda empresa, DIRECTV se rige en lo siguiente:

- Responsabilidad Filantrópica: ellos tienen 4 enfoques que favorecen a la comunidad:



Es un programa de educación audiovisual creado e implementado para diferentes instituciones de nivel primario y secundario de América Latina. Complementa con la currículum de cada país y busca aportar innovadores recursos audiovisuales que mejoren el aprendizaje de los alumnos.



Identifica y resuelve problemas en comunidades latinoamericanas. Transformar escuelas, orfanatos, hogares y mejorar la calidad de vida es nuestro propósito. ¡La diferencia se logra con nuestras propias manos!



Eco DIRECTV tiene como propósito en proveer un modo de acción correcto, aterrizado y responsable con el medioambiente. Implementamos esta causa tan importante por medio de programas educativos de reciclaje a los empleados, recolección de materiales reciclables en las oficinas y esfuerzos donativos con entidades sin fines de lucro.



The Fórum es una plataforma donde los esfuerzos comunitarios de organizaciones y fundaciones son destacados y transmitidos por medio de nuestro canal exclusivo DIRECTV™. Esto permite comunicar a nivel masivo todos los logros e historias de cambio positivo en las comunidades.

Y el esfuerzo humano se resume en:



➤ Responsabilidad ética:

DIRECTV se rige en los 4 pilares de servicio que son:



Hacer las cosas bien desde el principio: lo que significa en el mundo empresarial como “limpio y ordenado” lo que es un servicio adecuado y objetivo.



Cumplir a tiempo lo que prometimos: que es llevar a tiempo la puntualidad con el cliente y eficiencia en la empresa.





Amabilidad y Calidez en las interacciones: satisfacción con el cliente, siendo cortés, atento y servicial.



Resolver Problemas: funcionamiento correcto con diseño, competente y efectivo.

- Responsabilidad legal: DIRECTV muestra de manera muy interesada y completa acerca que la antipiratería de acuerdo a la transmisión de su programación de acuerdo a los contratos que maneja con las casas de canales de acuerdo a lo siguiente:

DIRECTV trabaja por la formalización de la industria de la televisión por suscripción. Por ello lo invitamos a que participe informándonos cualquier situación que pueda constituir una manipulación ó utilización indebida de nuestros equipos, la retransmisión de nuestras señales y la prestación del servicio por terceros supuestamente autorizados por nosotros. Repórtenos a [antipirateria@directvla.com.co](mailto:antipirateria@directvla.com.co).

DIRECTV solo hay uno y tú tienes derecho a recibir de manera legal nuestros servicios.

El pasado 28 de enero del 2013 en Miami, Florida; las compañías líderes de televisión paga en Latinoamérica anunciaron la creación de la “Alianza Contra la Piratería de Televisión Paga”, que combatirá principalmente una forma de piratería conocida por la industria como FTA (free to air), que utiliza receptores satelitales para poder descifrar de forma ilegal la señal de televisión paga.

La lucha que decidió comenzar DIRECTV hace un par de años, hoy se convierte en una alianza en la cual participa toda la industria, y que tendrá como objetivos principales el monitoreo e investigación de este fenómeno en la región de América Latina, la capacitación de entidades reguladores y demás involucrados, el apoyo de

iniciativas anti-piratería y el aumento de la conciencia pública sobre esta problemática, entre otros.

Los colaboradores actuales de esta alianza son:

Operadores de televisión paga

DIRECTV PanAmericana, TELEFONICA, SKY Brasil, VTR y Claro Perú, Claro Ecuador, Claro Colombia, and Claro Chile.

Programadores

DISCOVERY, ESPN, FOX International Channels Latin America, GLOBOSAT, HBO Latin America Group, TELECINE, TELEVISA, TURNER BROADCASTING SYSTEM LATIN AMERICA y Win Sports

Otros

ABTA, Media Networks Latin América, NAGRA.

➤ Responsabilidad económica:

DIRECTV se concentra en 5 puntos de interés económico:



El concepto de grupos de interés o "stakeholders" es muy poderoso, ya que le aporta equilibrio social, ambiental y económico al negocio, y permite mejores resultados en el largo plazo. Conocer las demandas de dichos grupos de interés y priorizarlas es parte de nuestro plan estratégico. Sabemos que las discusiones alrededor de estos temas tienen como resultado ideas innovadoras, valor agregado, ahorro, beneficios y acciones eficientes. Por eso, creemos que la comunicación es un factor fundamental en esta relación y buscamos crear canales para conocer y responder a las expectativas de nuestros distintos grupos de interés.

## FORMACION DE EQUIPOS

### COMPETENCIAS

- **Espíritu de equipo:** le da prioridad a las metas grupales que a la meta individual.
- **Colaborador:** Disposición de ayudar a sus compañeros y ofrecer su apoyo cuando otro lo necesite.
- **Respetuoso:** Tenga modales e inteligencia emocional que le permita interactuar de manera asertiva con su compañeros.
- **Buen carácter:** Es importante para generar un ambiente de trabajo bueno.
- **Responsable:** Responde por las actividades a su cargo y no trata de evitarlas.
- **Trabajador:** Persona con disposición a realizar nuevas actividades sin objeción alguna.
- **Inconformista:** Siempre busca la mejora constante en su desempeño y se exige día a día.

### PROCESO A INTERVENIR

Se va a intervenir el proceso de formación de equipos de trabajo dentro de los procesos de la empresa ya que según el análisis tiene grandes falencias.

Según el análisis se evidencia que la empresa falla en los siguientes ítems:

ENTRADA	PROCESO/ACTIVIDAD:	SALIDA:
<p>Contratar personal de recursos humanos altamente calificados aptos para el proceso de selección ya no se está realizando una incorporación de personas de acuerdo al perfil de las mismas “provisión de personas”.</p> <p>Este asunto permite determinar identidades dentro de la unidad de trabajo. Los participantes del equipo en un principio se reunirán y buscarán los objetivos grupales primero que los individuales, no compartir responsabilidades, evitar cambios y a no enfrentar los conflictos. Los miembros empezarán a precisar su propósito y sus responsabilidades, a asemejar las capacidades de los otros y a desarrollar normas para trabajar con los otros.</p>	<p>En el proceso se establecerán líderes de grupo los cuales serán escogidos según su ascendencia en el grupo y su capacidad de liderazgo con el objetivo de establecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-roles</li> <li>-metas</li> <li>-objetivos</li> <li>-incentivos</li> <li>-instituir normas dentro de cada grupo de trabajo.</li> </ul>	<p>El resultado final lograra que el grupo tenga una identidad marcada y dará una alta eficiencia en cada integrante del grupo y estará capacitado para concentrar la energía, de responder a las oportunidades de manera rápida y de compartir responsabilidades y compensaciones por igual.</p>

## CAPACITACIÓN

- ENTRADA:
  - a. Diagnóstico:
 

Se procede a identificar las dificultades de los empleados en DIRECTV, para alcanzar los objetivos planteados.

- Dificultades de habilidades y conocimiento.
- Dificultades que confrontan en su trabajo.
- b. Programación:  
Definir los medios necesarios para solucionar los problemas presentes en DIRECTV.
  - Persona a capacitar.
  - Quién realizará la capacitación.
  - El tema a capacitar.
  - Intensidad y duración.
  - Cuáles son los objetivos esperados.
  - Costos.
- c. Planeación:  
Lugar dónde se realizará la capacitación en DIRECTV:
  - En el lugar de trabajo.
  - Fuera del lugar de trabajo
  - Método y materiales.
  - Cantidad de personas.
  - Adecuación del Programa a las necesidades de la empresa.

• **PROCESO/ACTIVIDAD:**

- Calidad del material para enseñar.
- Calidad de los Instructores (conocimiento y pedagógico).
- Garantizar la motivación del personal.





- **SALIDA:**

En esta etapa no debe limitarse a medir únicamente los conocimientos adquiridos, sino hay que verificar los cambios de comportamiento producidos y si los resultados obtenidos son los esperados por DIRECTV. El personal debe estar motivado y con voluntad para tratar de resolver con rapidez y calidad.

Indicadores de respuesta a la capacitación:

- Incremento en la eficacia y eficiencia en DIRECTV.
- Disminución del ausentismo, rotación y despido de personal, accidentes, índices de roturas, porcentajes de desperdicios, etc.
- Mejor actitud del personal.
- Contexto favorable para la incorporación de nuevas tecnologías.

## **RESPONSABILIDAD Y PERSEVERANCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

(RPSC) Sin darte cuenta, puedes perder muchos clientes si sólo se en cuenta nuestra participación en el mercado, en vez de tener en cuenta a cada uno de los clientes. Quiero decir, si hemos captado con la empresa el 20% de nuestro mercado, y ese 20% se mantiene en el tiempo, puede estar sucediendo que haya un 10% de clientes fieles, pero otro 10% de clientes que vinieron una vez, pero la siguiente fueron a la competencia. No hemos generado una relación con nuestros clientes, y esto puede ser grave, Porque el mercado no es infinito, y si esos clientes no están volviendo, lo más seguro es que, cuando la competencia se decida a fidelizarlos, y se perderán para siempre.

Especialmente en los servicios, la relación con los clientes es fundamental. Deben dejar de ser un número que contabilizas mes a mes, para transformarse en personas individuales, con quienes mantienes una relación, porque ellos también nos considerarán como un otro con el que se relacionan.

**Proceso a intervenir:**

En este trabajo, analizamos el rol estratégico que cumplen los centros de contacto en la empresa, y cómo contribuye a incrementar los ingresos y reducir los costos, para lograr mayor rentabilidad y valor para los accionistas.

A través de sus innovadores servicios y tecnología, la compañía se compromete en contribuir a la comunidad con varios programas enfocados en:

- La educación, Transformar escuelas, orfanatos, hogares y mejorar la calidad de vida es nuestro propósito. Eco tiene como propósito en proveer un modo de acción correcto, aterrizado y responsable con el medioambiente. Implementamos esta causa tan importante por medio de programas educacionales de reciclaje a los empleados, recolección de materiales reciclables en las oficinas y esfuerzos donativos con entidades sin fines de lucro

-Actividades comunitarias Identifica y resuelve problemas en comunidades latinoamericanas.

-Ecología y mucho más.

En su conjunto, estas propuestas forman Generación, una propuesta diferente para un verdadero cambio social.

**Responsabilidad y Perseverancia:**

La compañía debe utilizar el centro de contacto para ofrecer servicios o paquetes específicos a determinados segmentos, con facilidades que resulten interesantes y que les permitan diferenciarse de sus competidores, quienes, por su parte, ofrecen los mismos paquetes de telefonía fija, inalámbrica, Internet y televisión. Esto se aplica tanto al consumidor, como a las pequeñas y medianas empresas y las grandes empresas. Hacer las cosas bien desde el principio: lo que significa en el mundo empresarial como “limpio y ordenado” lo que es un servicio adecuado y objetivo. Cumplir a tiempo lo que prometimos: que es llevar a tiempo la puntualidad con el cliente y eficiencia en la empresa. Amabilidad y Calidez en las interacciones: satisfacción con el cliente, siendo cortés, atento y servicial. Resolver Problemas: funcionamiento correcto con diseño, competente y efectivo.



## FASE 3 IMPACTO

### INDICADORES DE EFICIENCIA-Responsabilidad Social Empresarial

En cuanto a la pirámide de responsabilidad que maneja una empresa en promedio, para DIRECTV se proponen 2 indicadores con su respectivo resultado:

➤ Responsabilidad filantrópica:



Se toma como resultado uno de los labores sin ánimo de lucro y se halla el número de participación:

Con este modelo de educación futura se pretende demostrar:

Número de escuelas participantes:

*Número de estudiantes existentes / número de escuelas que están en el programa*

Donde se evalúa:

**80%** es aceptable, lo que significa que esta información enriquecedora en los estudiantes si está llegando satisfactoriamente

**60%** es regular, porque si bien está llegando a los estudiantes falta mayor cubrimiento

**30%** deficiente ya que hay que concentrarse en las escuelas que si están aprovechando el apoyo.

➤ Responsabilidad ética:

Se toma como ejemplo uno de los pilares de servicio ético para el cliente:





Resolver problemas de manera eficiente; la fórmula propuesta para tener eficiencia en este pilar es el siguiente:

*Numero de problemas expuestos por el cliente / número de respuestas inmediatas de solución se dio para el cliente*

Donde se evalúa:

**90%** significa que en primera línea se dio solución al cliente sin pasar por un impacto mayor y que el suscriptor quedo satisfecho con el resultado.

**65%** es un numero aceptable si se considera que se evitó el envío de un técnico para solucionar problemas sencillos, pero con modelo de mejoría ya que se tiene en cuenta la satisfacción del cliente.

**40%** es un registro que no se quiere manejar en la compañía, porque esto significa que son un número de clientes a los cuales se acercaran para cancelar la cuenta por no haberles dado solución a su requerimiento.

### INDICADOR DE EFICACIA – Formación de Equipos

**Nombre:** Indicador para las áreas de contratación y producción





**Propósito:** Establecer un indicador por grupo de trabajo para medir el número de ventas vs el número de trabajadores por grupo, puesto que si se visualiza que no hay deserción laboral es porque el trabajador se encuentra comprometido y motivado.

**Fórmula:** número de empleados / tapabocas vendidos

**Meta:** Se deberá medir el resultado de los indicadores en 6 meses dividido en 3 fases, la primera será un mes después de implementar la medición, la segunda 3 meses después de su implementación y por ultimo 6 meses después.

Dependiendo del resultado obtenido en cada fase, se establecerán correctivos cosa que al llegar a la última fase se determine si efectivamente los indicadores de medición han ayudado a mejorar la eficacia de los grupos de trabajo.

### INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA – Capacitación

<b>TIPO:</b> Eficacia	<b>NOMBRE:</b> Evaluación de desempeño 	<b>PROPÓSITO:</b> Analizar los resultados obtenidos en la evaluación del personal.	<b>FÓRMULA:</b> Número de funcionarios calificados satisfactoriamente/Total de personas calificadas.	<b>META:</b> 95%
<b>TIPO:</b> Eficacia	<b>NOMBRE:</b> Cobertura de la capacitación. 	<b>PROPÓSITO:</b> Identificar el personal que va asistir a la capacitación.	<b>FÓRMULA:</b> Número de funcionarios capacitados/Numero promedio de funcionarios.	<b>META:</b> 75%
<b>TIPO:</b> Eficacia	<b>NOMBRE:</b> Nivel de asistencia a la capacitación. 	<b>PROPÓSITO:</b> Reconocer el porcentaje de empleados que van a recibir capacitación.	<b>FÓRMULA:</b> Número de funcionarios que asisten a las capacitaciones/Numero promedio de funcionarios.	<b>META:</b> 80%
<b>TIPO:</b> Eficiencia	<b>NOMBRE:</b> Costo de la Capacitación. 	<b>PROPÓSITO:</b> Reconocer el porcentaje de empleados que van a recibir capacitación.	<b>FÓRMULA:</b> Costo de los funcionarios que asisten a las capacitaciones/Presupuesto asignado para capacitaciones.	<b>META:</b> 65%

## INDICADORES DE EFICIENCIA - Responsabilidad y perseverancia en el servicio al cliente

Relaciones con la competencia: Sigue las prácticas de precio y competencia comunes al mercado, cumple la legislación y busca un posicionamiento leal.

Posee reglas explícitas y declaradas sobre competencia desleal discutiendo periódicamente (o cuando fuese necesario) con el público interno, sobre su postura ante la competencia. En cuanto a la pirámide de responsabilidad que maneja una empresa en promedio, para la empresa se proponen 2 indicadores con su respectivo resultado:

### ➤ Responsabilidad propositiva:

Asume el compromiso público de combate a la competencia desleal. Discute su postura con proveedores y clientes, alertándolos sobre las cuestiones de competencia leal, y participa en asociaciones del mismo sector empresarial, para la discusión de esos aspectos.

Ejerce una posición de liderazgo en su sector empresarial, en discusiones relacionadas a la búsqueda de estándares de competencia cada vez más elevados (combate a la formación de trust y cárteles, prácticas desleales de comercio, fraude en licitaciones y espionaje empresarial).

Se toma como resultado uno de las labores sin ánimo de lucro y se halla el número de participación:

Con este modelo de educación futura se pretende demostrar:

Número de escuelas participantes:

***La empresa dispone de códigos de ética o conducta formales***

Donde se evalúa:

**80%** es aceptable, lo que significa que esta información entregada del área de bienestar es bien recibida, están haciendo acorde a su función de ética en la compañía si está llegando satisfactoriamente

**60%** es regular, porque si bien está llegando a los empleados directos, falta mayor cubrimiento con las personas por obra labor o por temporal

**30%** deficiente ya que hay que concentrarse en las mejoras de bienestar que si están aprovechando el apoyo.

➤ Responsabilidad servicio al cliente:

Se toma como ejemplo uno de los pilares de servicio al cliente para:

Resolver problemas de manera eficiente; la fórmula propuesta para tener eficiencia en este pilar es el siguiente:

***La dignidad de la persona es un valor estimado y respetado en todos los ámbitos de la empresa***

Donde se evalúa:

**90%** tiene funcionabilidad dado que las respuestas son binarias se da un acercamiento más claro al problema.

**65%** es un numero aceptable si se considera que se evitó el envío de un técnico para solucionar problemas sencillos, pero con modelo de mejoría ya que se tiene en cuenta la satisfacción del cliente.

**40%** Cuando las personas no contestan con certeza la información recibida no será veraz, por tal razón es que se debe enfocar en la importancia de los temas a tratar.

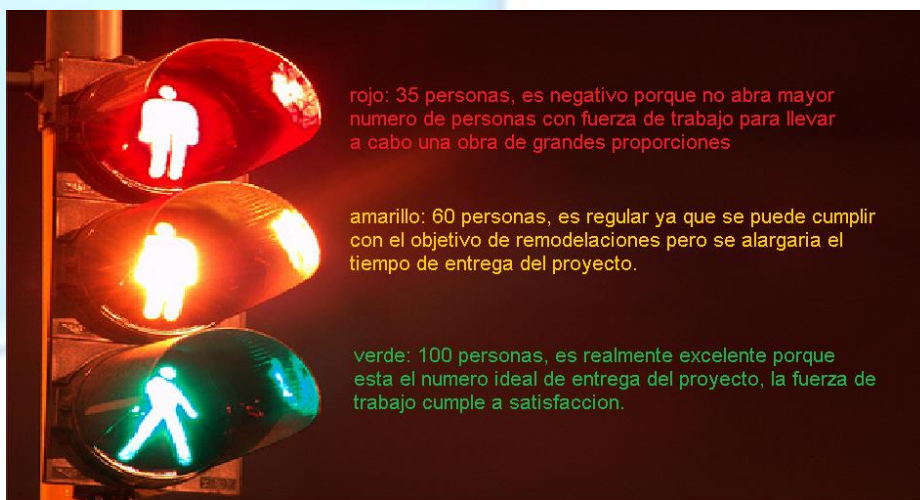
## FASE 4 MEDICIÓN

### RESULTADO DE GESTIÓN – Responsabilidad Social



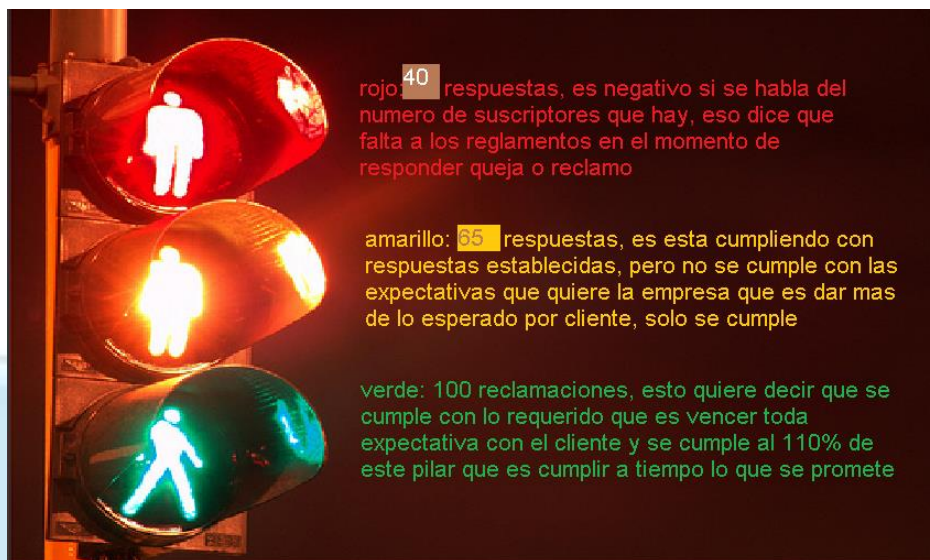
Indicadores de eficacia, la responsabilidad Social que tiene DIRECTV siempre está centrado en cómo se puede ayudar a los clientes externos e internos, y que su paso por la empresa sea realmente inolvidable, por ello los dos indicadores de eficacia propuestos en las dos responsabilidades modelo son:

Este modelo de responsabilidad social pretende involucrar a un gran número de personas para que el levantar escuelas, parques y casas sea más provechoso, por eso se da de la siguiente manera:



Cumplir a tiempo lo que prometemos, este ejemplo quiere centrarse en el área de servicio al cliente en oficinas centrales en cuanto a reclamaciones que se atienden de acuerdo a tiempo reglamentados por ley por día:





## FORMACION DE EQUIPOS – Formación de Equipos

**Satisfactorio:** El número de ventas y el número de trabajadores por grupo vaya en aumento, lo cual indicaría que el proceso implementado está dando resultados.

**Aceptable:** El número de ventas se mantiene estable pero con tendencia a disminuir y el número de trabajadores por grupo vaya disminuyendo durante los 6 meses la medición. Esto indicaría que hay que tomar medidas de prevención antes de que la situación de las ventas sea crítica.

**Crítico:** Las ventas y el número de trabajadores por cada grupo disminuye de forma alarmante a un nivel crítico, lo que implicaría tomar medidas para revertir la situación ya que ni el líder ni el empleado están a gusto y se ve reflejado en las ventas.

**FORMACION DE EQUIPOS – Capacitación**

SATISFACTORIO 	ACEPTABLE 	CRITICO 
	X	
	X	
X		
	X	

**SATISFACTORIO**

Se ha alcanzado el estándar del indicador o se está muy cerca de hacerlo. Señal de cumplimiento.

**ACEPTABLE**

Niveles preocupantes del indicador. Revisión de políticas.

**CRITICO**

Niveles graves del indicador. Señal de aplicar correctivos urgentes.

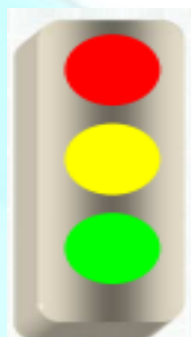
**FORMACION DE EQUIPOS – Responsabilidad y Perseverancia en Servicio al Cliente**

Indicadores de eficacia, la responsabilidad y perseverancia del servicio al cliente que tiene la compañía siempre está centrado en cómo se puede ayudar a los clientes externos e

internos, y que su paso por la empresa sea realmente inolvidable, por ello los dos indicadores de eficacia propuestos en las dos responsabilidades modelo son:

Este modelo de responsabilidad social pretende involucrar a un gran número de personas para que el levantar escuelas, parques y casas sea más provechoso, por eso se da de la siguiente manera.

Cumplir a tiempo lo que prometemos, este ejemplo quiere centrarse en el área de servicio al cliente en oficinas centrales en cuanto a reclamaciones que se atienden de acuerdo a tiempo reglamentados por ley por día.





## FASE 5 VALORACIÓN

### PROPUESTA DE MEJORAMIENTO – Responsabilidad Social

DIRECTV ya ha venido manejando propuestas de mejoramiento en el ámbito empresarial de responsabilidad social como es:

Como parte del compromiso que asumimos con una gestión responsable y sostenible en el tiempo, nos proponemos los siguientes desafíos para el futuro:



#### EMPLEADOS

- Promover el desarrollo interno de los empleados, a través de procesos de revisión de talentos, plan de sucesión y plan de desarrollo individual para todas las personas de la compañía.
- Construir una cultura de trabajo de excelencia en el servicio al cliente y de colaboración y exclusividad, fortaleciendo los valores compartidos y alineados a través de una estrategia común.
- Atraer y desarrollar talentos, construyendo interna y externamente nuestra imagen como empleadores a través de procesos de reclutamiento creativos y novedosos.



#### CLIENTES

- Lograr la excelencia en el servicio al cliente (mejoras en procesos, facturación, trabajo de campo, atención al cliente).
- Continuar reforzando la estrategia de migración hacia los canales online, brindando nuevos servicios y mejorando la experiencia en el canal electrónico (web/redes sociales).
- Ayudar a que nuestros clientes puedan realizar su aporte solidario a través de DIRECTV por medio de acciones de voluntariado, donaciones, etc.

**PROVEEDORES**

- Iniciar la búsqueda de proveedores alternativos que produzcan bienes o brinden servicios que acompañen nuestra política de RSE. Trabajar con proveedores como empresas sociales y talleres protegidos.
- Medir la cantidad de proveedores que han asumido el compromiso de cumplir con los principios presentes en nuestro Código de Ética.
- Involucrar una mayor cantidad de proveedores en las acciones que realizamos con la comunidad.

**COMUNIDAD**

- Continuar con el apoyo a distintas instituciones con las que trabajamos en 2011.
- Desarrollar actividades para las comunidades donde se encuentran nuestras oficinas comerciales en Colombia
- Continuar con la donación de espacio para la publicación de avisos de fundaciones.

**MEDIOAMBIENTE**

- Agregar el logo de reciclado en las cajas de DIRECTV Prepago con una leyenda que indique al usuario que el material es reciclable y contribuye con la preservación del planeta.
- Trabajar con nuevas tecnologías para ser más eficientes en materia energética.
- Realizar una campaña para aumentar adhesiones a factura electrónica.
- Continuar trabajando para aumentar la concientización interna y externa.
- Medición de consumo de agua.
- Medición huella de carbono.
- Plan de eficiencia energética.

## PROPUESTA DE MEJORAMIENTO – Formación de Equipos

### Capital estructural - Comunicación corporativa:

La propuesta para mejorar la comunicación es realizar de reuniones de trabajo 15 minutos en la mañana donde el líder de grupo hablara al grupo de trabajo lo que hay pendiente y lo que espera en el día, después de eso dará un espacio para que la persona del grupo que quiera hablar lo haga sin necesidad de extenderse más de los 15 minutos pactados y si se llegara a extender se organizara una reunión posteriormente para tratar el tema en cuestión.

Al final del día se realizara otra reunión diaria 15 minutos antes del fin de la jornada laboral donde los empleados dirán que hicieron en el día, que hay pendiente y que dificultades tuvo.

Esta propuesta hará que la comunicación entre el grupo de trabajo y los líderes mejoren.

### Capital estructural – Aprendizaje organizativo:

La propuesta para la mejora del aprendizaje organizativa es implementar las siguientes actividades:

Actividad	Táctica
Auto-aprendizaje	Planes de inducción, entrenamiento, semilleros, lecciones aprendidas.
Espacios Conversacionales	Generación de ideas creativas “R-.creo”, Ruta ágil de gestión tecnológica “R-gesto”, lecciones aprendidas, comités técnicos, y planes de entrenamiento
Documentación	Elaboración documentos, como diagramas, Modelos, manuales, procedimiento, presentación e informes.

## PROPUESTA DE MEJORAMIENTO – Capacitación

En la fase de levantamiento y consolidación de información, se evidenció que el proceso de selección de DIRECTV, realiza sus actividades de reclutamiento, clasificación de candidatos y posteriores etapas de pruebas, las cuales aplican de acuerdo a la vacante. Sin embargo este proceso es el punto de partida para crear calidad en la organización, considerando que una incorrecta adquisición de personal es un problema humano, de rentabilidad y de conflicto cada vez más difícil, por lo tanto se realizan pruebas de forma general que cumplan con lo establecido en el portafolio de gestión.

Contemplando aspectos generales de perfil del cargo y competencias, pero en este último aspecto se requiere mayor énfasis ya que de las exigencias específicas depende la vinculación de una persona que pueda ser completamente idónea para el desarrollo de sus labores.



- ✓ Talento humano es el responsable de administrar sistemáticamente los requerimientos y necesidades del personal que se presenta en una organización, por ende en la gestión del proceso de selección de personal se debe asegurar la cantidad necesaria de empleados con las condiciones exigidas, por competencias específicas.

## PROPUESTA DE MEJORAMIENTO – Responsabilidad y Perseverancia en el Servicio al Cliente

La empresa le interesa completamente que toda duda en la interpretación o aplicación de las normas y de las cláusulas del contrato celebrado entre el proveedor de servicios de comunicaciones y el usuario, será decidida a favor de este último, de manera que prevalezcan sus derechos.



- Prestar los servicios en forma continua y eficiente, cumpliendo con los niveles de calidad establecidos en la regulación.
- Incluir las normas relativas a la calidad en la atención a los usuarios.
- Atender a los principios de trato igual y no discriminatorio, en condiciones similares, en relación con el acceso, la calidad y el costo de los servicios.
- Corresponder de manera exclusiva al usuario, tanto al momento de la oferta, como de la celebración del contrato y durante la ejecución del mismo.
- Nunca se llegará a obligar al usuario a la realización de acuerdos de exclusividad, ni limitar, condicionar o suspender el derecho a la libre elección del usuario.
- Los datos personales podrán ser intercambiados con otros proveedores de servicios de comunicaciones sólo para efectos de la prevención y control de fraudes en las comunicaciones y el cumplimiento de las disposiciones legales y regulatorias que así lo exijan.
- Iniciar la búsqueda de proveedores alternativos que produzcan bienes o brinden servicios que acompañen nuestra política de RSE. Trabajar con proveedores como empresas sociales y talleres protegidos.

- Medir la cantidad de proveedores que han asumido el compromiso de cumplir con los principios presentes en nuestro Código de Ética.
- Tener fácil acceso a toda la información que necesite en relación con el ofrecimiento o prestación de los servicios, como por ejemplo a todas las promociones u ofertas que tenga el proveedor en el mercado, tarifas, cobertura del servicio, entre otros. Toda esta información será suministrada de manera veraz, oportuna, clara, transparente, precisa, completa y gratuita.
- Continuar con el apoyo a distintas instituciones con las que trabajamos en 2011.
- Cumplir con los procedimientos que diseñen los proveedores en materia de recolección de los equipos terminales, dispositivos y todos los equipos necesarios para la prestación de los servicios de comunicaciones, que se encuentren en desuso, con el objeto de preservar y proteger el medio ambiente. Continuar con la donación de espacio para la publicación de avisos de fundaciones.



## GLOSARIO

- **Administración del Talento humano**

La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

- **Entorno**

El entorno es el conjunto de factores que rodean a la empresa, unas circunstancias que pueden afectar a su desarrollo y funcionamiento de forma compleja, ya que tanto pueden suponer ventajas como representar amenazas para la misma.

- **Gestión**

La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. La gestión empresarial es una de las principales virtudes de un hombre de negocios. Engloba a las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado. Es por ello que existen diversas carreras y programas de formación que hacen de este tema el objeto prioritario de estudio.

- **Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano es la responsable de manejar el recurso humano de toda organización, lo cual incluye:

1. Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, dentro de una organización.
2. Capacitar a los empleados, dependiendo a la funcionalidad o rol que cumplirá en la entidad.
3. Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

- **Impacto**

El desarrollo tecnológico –Internet, comunicaciones móviles, banda ancha, satélites, microondas, etc., está produciendo cambios significativos en la estructura económica y social, y en el conjunto de las relaciones sociales. La información se ha convertido en el eje promotor de cambios sociales, económicos y culturales. El auge de las telecomunicaciones ha producido una transformación de las tecnologías de la información y de la comunicación, cuyo impacto ha afectado a todos los sectores de la economía y de la sociedad.

- **Medición**

Es un medio o mecanismo que permite a las organizaciones determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, que va desde su recurso humano hasta su producción, Enfocado en la mejora continua de toda la empresa de manera armónica y activa, con el propósito de mejorar la calidad y la productividad de la misma.

- **Valoración**

La valoración de empresas corresponde a un trabajo que requiere conocimientos técnicos y la experiencia necesaria para aproximar un rango de valores dentro del cual existe la mayor probabilidad de que se encuentre el valor de una empresa en marcha. Como tal existen diferentes metodologías, las cuales tienen sus respectivas ventajas y desventajas que, al utilizarse en la valoración de un negocio, generan una información que adecuadamente analizada y evaluada permite alcanzar la estimación de un rango de valores para acotar el valor de la empresa en estudio.



## CONCLUSIONES

Una Empresa como DIRECTV, con muchos años de experiencia en el mercado, siendo calificada por sus clientes. Ha demostrado ser una organización sólida y con un alto sentido de proyección en cuanto a sus diferentes actividades; por lo tanto se considera que cuenta con las herramientas necesarias para alcanzar cada uno de sus procesos en pro de los beneficios no solo organizacionales sino también el de sus empleados.

De acuerdo a los análisis y resultados obtenidos a lo largo del presente trabajo, se puede concluir que en DIRECTV, que aunque la empresa tenga buenos resultados financieros y operacionales, no debe descuidar el talento humano; ya que es, una herramienta clave de competitividad.

## REFERENCIAS

- ✓ <http://presencial.unicolmayor.edu.co/course/view.php?id=372>
- ✓ <http://talentohumanosena.galeon.com/>
- ✓ [http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2767/html/41\\_el\\_entorno\\_de\\_la\\_empresa.html](http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2767/html/41_el_entorno_de_la_empresa.html)
- ✓ <http://definicion.mx/gestion-empresarial/>
- ✓ <https://tice.wikispaces.com/Impacto+en+las+empresas>
- ✓ <http://productividad2.blogspot.com.co/2007/07/la-medicin-en-la-empresa.html>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/valoracion-de-empresas/>
- ✓ <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- ✓ <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4110/T11.08%20B635p.pdf?sequence=1>



## **MATRIZ OPERACIONAL DE GESTION HUMANA BANCO WWB S.A**

**CHRISTIAN CAMILO CARDOZO MARTINEZ**

**PABLO ANDRES GODOY RAMIREZ**

**ANGIE JULIETH RODRIGUEZ CHAVES**

**FABIAN CAMILO ZAMBRANO NARANJO**

**GRUPO: 5C**

**DOCENTE: JUAN CARLOS MANCILLA**

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIALES  
DESARROLLO DE TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ  
2016**

## INTRODUCCIÓN

Las compañías compiten en varios aspectos: por una parte, captando y fidelizando a los clientes y por otra parte, atrayendo y comprometiendo a los empleados, de tal forma que la empresa sea capaz de crear valor para estos, lo más importante y estratégico para el desarrollo de una empresa competitiva, es utilizar el capital intelectual para generar conocimiento productivo, ya que este se tiene como base la innovación y la productividad.

Con el presente trabajo se desea identificar la posición del Banco WWB a nivel nacional por medio de su Misión, Visión y análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para que de esta manera se identifiquen los problemas internos, las causas, las consecuencias y las necesidades, de tal forma que se perciba como un cuello de botella del crecimiento y desarrollo del Banco, describiendo hechos y características que afectan el entorno empresarial.

Después de obtener el problema, se realiza una revisión del mismo, y se identifican los procesos mediante los cuales se puedan determinar los indicadores de gestión, entre estos se incluyen la capacitación y entrenamiento, formación en equipos, comportamiento organizacional y desarrollo organizacional, de los indicadores se pueden realizar las respectivas mediciones para verificar si los resultados son satisfactorios, aceptables o por lo contrario son críticos, proponiendo un plan de mejoramiento que involucre tanto a personas externas como a personas internas.










## **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un grupo humano con talento, habilidad y motivación para establecer planes de mejora a procesos con posibles problemáticas o falencias y así lograr que las metas de la organización se desarrollen con eficiencia y en un ambiente adecuado para que las personas crezcan y alcancen sus objetivos individuales.

## **OBJETIVO ESPECIFICO**

- ✓ Identificar el sector en donde se está desarrollando la problemática.
- ✓ Conocer la misión y visión empresarial del Banco.
- ✓ Describir hechos y características que afectan el entorno empresarial.
- ✓ Caracterizar las competencias requeridas, los procesos que intervienen y su ambiente operacional.
- ✓ Identificar los indicadores de gestión en cada proceso, para que de esta manera se puedan evaluar los procesos.
- ✓ Realizar mediciones situacionales y verificar si los resultados son satisfactorios, aceptables o por lo contrario son críticos.
- ✓ Establecer propuestas de mejora a corto, mediano y largo plazo.

FASE 1

ENTORNO EMPRESARIAL EXTERNO	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS
<p><b>Sector Económico:</b> Sector Terciario- Servicios</p> <p><b>Actividad Económica:</b> Actividades Financieras y de Seguros-Bancos Comerciales</p>	<p><b>Misión:</b> Aportar a la calidad de vida de las personas de menores ingresos, facilitándoles productos y servicios financieros sencillos, innovadores y oportunos, de manera responsable, rentable y sostenible.</p> <p><b>Visión:</b> Un Banco que genera bienestar a sus colaboradores, clientes y demás personas con las que se relaciona, llegando en 2017 a \$1.2 billones en cartera, con diversidad de productos, y énfasis en el ahorro.</p> <p><b>Objetivos:</b></p> <div><div><div>Personas felices</div></div><div><div>Espacios de relacionamiento</div></div><div><div>Crecimiento profesional</div></div><div><div>Niveles de Conciencia</div></div><div><div>Niveles de confianza</div></div><div><div>Estabilidad financiera</div></div><div><div>Coherencia entre el ser, el hacer y el decir</div></div><div><div>Crecimiento personal</div></div><div><div>Cumplimiento de sueños</div></div></div> <p>El Banco WWB es un establecimiento de crédito que tiene la sede principal de sus negocios en Cali – Colombia, cuyo principal accionista es la Fundación WWB Colombia.</p> <p>En un comienzo se ofrecía crédito sólo a mujeres cabeza de hogar. Hoy día pueden obtener créditos hombres y mujeres que tengan un microempresa con un año de haberse creado. La filosofía de prestar sólo a mujeres tiene su origen en beneficiar directamente a la familia a través de la mujer cabeza de hogar. Con la evolución institucional la Dirección del Banco WWB ha determinado que a través de los hombres también se logra el beneficio a la familia.</p> <p>Pensando en la expectativa de acceso a productos financieros que tienen millones trabajadores independientes, microempresarios y personas que se dedican a alguna actividad productiva, el Banco WWB pone al alcance de estos colombianos que construyen país, productos prácticos, oportunos e innovadores en materia de microcrédito, ahorro y microseguros, permitiendo mejorar la calidad de vida de miles de personas y sus familias.</p> <p>El Banco WWB no solo ofrece créditos a las microempresas, también crédito a mediano plazo para la adquisición, ampliación o remodelación de locales comerciales, bodegas, oficinas o cualquier otro inmueble diferente a la vivienda, crédito para la adquisición, ampliación o remodelación de vivienda nueva o usada y créditos de consumo en el que se autoriza al empleador o entidad pagadora, para realizar el descuento y cancelación de las cuotas, directamente del salario.</p>

SITUACIÓN PROBLÉMICA
<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Trayectoria de más de 30 años, como Fundación, en segmento de microfinanzas. Experiencia de los miembros de Junta Directiva y de su Presidente en el segmento de mercado atendido.</li><li>- Altos márgenes de intermediación característicos de la actividad microcrediticia.</li></ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Expandir su operación en zonas con potencial de demanda por servicios financieros y baja presencia de la banca tradicional.</li><li>- Llevar a cabo estrategias que le permitan un adecuado control de la calidad de cartera en el marco de su estrategia de expansión.</li></ul>
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Concentración de su cartera en un nicho de mercado de alto riesgo como el de microcrédito que impacta sus indicadores de calidad.</li><li>- Bajo tamaño de su liquidez respecto a sus pares y el sector.</li><li>- Alto costo de colocación de crédito respecto al monto colocado.</li></ul>
<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sobreendeudamiento de sus clientes debido a la alta oferta de crédito disponible en el mercado.</li><li>- Deterioro en la calidad de sus activos asociado a la incursión en segmentos de cartera que no son tradicionales a su perfil microfinanciero.</li></ul>
<b>Problema:</b> <p>Nivel de conocimiento aceptable de metodología de Microcrédito en colaboradores</p>
<b>Causas:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de capacitación y entrenamiento innovador.</li><li>2. Carencia de compromiso por parte de los colaboradores.</li></ol>
<b>Consecuencias:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Indicador de calidad de cartera mayor a 30 días, por encima del 3%</li><li>2. Participación en el mercado del 8%</li></ol>
<b>Necesidades:</b> <p>Organizacional Espacios físicos para capacitación</p>

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

CHRISTIAN CAMILO CARDOZO MARTINEZ

COMPETENCIAS	PROCESO A INTERVENIR
Capacitacion	<p><b>Entrada:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Solicitud de Capacitacion personal que ingresa al banco</li><li>2.Necesidad de capacitacion</li><li>3. Plan de formacion dependiendo el Area al cual ingresan</li><li>4. Formato de Evaluación</li><li>5. Plan de Control</li></ol> <p><b>Proceso/Actividad:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Programacion de la capacitación</li><li>2.Proporcionar Capacitacion y entrenamiento de acuerdo al Area al cual ingresan</li><li>2. Desarrollo profesional, planes de carrera</li><li>3. Evaluacion de desempeño de acuerdo al area al cual aplica</li><li>4. Monitoreo y supervisión</li></ol> <p><b>Salida:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.Un trabajador capacitado para realizar eficientemente las labores por las cuales fue contratado.</li><li>2.Monitoreo del proceso la evaluación y medición de resultados.</li></ol>



INDICADORES	RESULTADO DE GESTIÓN	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
<p><b>1.</b></p> <p><b>Tipo:</b> Eficiencia</p> <p><b>Nombre:</b> Inexistencia de espacio de capacitación</p> <p><b>Propósito:</b> Evidenciar que para la cantidad de personas que hay en capacitación no existe el espacio físico para esa necesidad</p> <p><b>Fórmula:</b> (cantidad de personas en capacitación)/(cantidad de espacios de capacitación)</p> <p><b>Meta: 30%</b></p>	<p><b>Satisfactorio:</b> <math>X &gt; 30\%</math></p> <p><b>Aceptable:</b> <math>X &lt; 30\% &lt; 60\%</math></p> <p><b>Crítico:</b> <math>X &gt; 60\%</math></p>	<p>Búsqueda de personal idóneo y comprometido, los procesos de selección de personal juegan un papel importante en las organizaciones, ya que son el primer filtro, puesto que deben determinar cuáles son las competencias que la empresa necesita para alinear gente con estrategias.</p> <p>En la administración de gestión de personal son vitales aspectos como el crecimiento profesional y la capacitación laboral que conlleve a la obtención de personal competente, lo cual será medido con técnicas de evaluación de competencias.</p> <p>Se debe contemplar la evaluación del desempeño del personal a través de las competencias y/o responsabilidades del cargo por que haya sido contratado y del rendimiento a través de los objetivos, sin embargo la evaluación del rendimiento puede ir en relación a objetivos individuales, del grupo y de la empresa.</p> <p>A corto plazo: - Filtros más exigentes a personal contratado para identificar sus competencias</p> <p>A mediano Plazo: - Evaluaciones dependiendo el área de capacitación por gerencia y demás para determinar desempeño del personal capacitado.</p> <p>A largo plazo: - Capacitación no solo en el área al cual se va a desempeñar, sino también en las áreas más relevantes de la compañía para un mejor desempeño</p>
<p><b>2.</b></p> <p><b>Tipo:</b> Eficacia</p> <p><b>Nombre:</b> Personas Capacitadas</p> <p><b>Propósito:</b> Evaluar el grado de personas que se capacitan</p> <p><b>Fórmula:</b> (Personas que ingresan a la empresa) / (Total personas que capacitan)</p> <p><b>Meta: 95%</b></p>	<p><b>Satisfactorio:</b> <math>X &gt; 90\%</math></p> <p><b>Aceptable:</b> <math>X &gt; 60\% &lt; 89\%</math></p> <p><b>Crítico:</b> <math>X &lt; 60\%</math></p>	

## FASE 2

## FORMACIÓN EN EQUIPO

FABIAN CAMILO ZAMBRANO NARANJO

COMPETENCIAS	PROCESO A INTERVENIR
<p><b>- FORMACIÓN DE EQUIPOS :</b> Es una organización social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común</p> <p><b>- LIDERAZGO:</b> Son las capacidades que posee una persona para guiar, aportar, apoyar, innovar, comentar y compartir ideas e ideales en cualquier situación.</p> <p><b>- TRABAJO EN EQUIPO</b> Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común.</p> <p><b>- EMPRENDIMIENTO:</b> Es la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo.</p>	<p><b>ENTRADA</b></p> <p>Formar equipos altamente competitivos.</p> <p><b>PROCESO/ACTIVIDAD</b></p> <p><b>Conformación:</b> las personas se consideran parte de un grupo, pero no conocen bien la finalidad, estructura y liderazgo que los une y organiza.</p> <p><b>Formación de subgrupos:</b> se tienden a formar subgrupos para reducir la inseguridad e incertidumbre. Durante esta etapa es muy relevante procurar que los subgrupos no perjudiquen la búsqueda de una misión común, sino que contribuyan al desarrollo de una comunidad con distintas miradas dialogantes y colaborativas.</p> <p><b>Conflicto y confrontación:</b> etapa de gran riqueza y diversidad. Es común, como parte del desarrollo de un equipo, que emerjan conflictos. Ellos se abren cuando las personas se sienten más seguras, por lo que su expresión es la base del clima de relaciones interpersonales y permite establecer una forma de resolver conflictos que sea favorable para el crecimiento, y perfeccionamiento del equipo.</p> <p><b>Cohesión en la diferencia:</b> en equipos que han sabido resolver los conflictos de manera saludable, las relaciones se estrechan y se muestra cohesión. Junto con ello, quedan sentadas las bases sobre el modo deseable para enfrentar conflictos venideros y superar las tensiones.</p> <p><b>Responsabilidad compartida:</b> corresponde a la etapa de consolidación del equipo. La energía se centra en la ejecución de la tarea común. Cada uno se hace cargo de sus tareas, pero asume responsabilidad por el éxito del conjunto.</p> <p><b>SALIDA</b></p> <p>Un equipo altamente competitivo</p>

INDICADORES	RESULTADO DE GESTIÓN	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
<p>1. Tipo: Eficiencia / Recursos</p> <p>Nombre: Equipos de Trabajo</p> <p>Propósito: Evaluar los equipos de trabajo</p> <p>Fórmula: (Equipos altamente competitivos) / Trabajo en grupo)</p> <p>Meta: 90%</p>	<p>Satisfactorio: &gt;80%</p> <p>Aceptable: 60-79%</p> <p>Crítico: 0-59%</p>	<p><b>INTEGRACIÓN DE PERSONAL</b></p> <p>Es importante la integración de los colaboradores, para conocer las cualidades y fortalezas de cada uno. Se busca formar equipos altamente competitivos e integrales con el fin de ofrecer un servicio de alta calidad que permita una rentabilidad en la empresa.</p>
<p>INDICADORES</p> <p>1. Tipo: Eficacia / Resultados</p> <p>Nombre: Cumplimiento de metas</p> <p>Propósito: Evaluar el cumplimiento de meta de los equipos de trabajo</p> <p>Fórmula: (Equipos que cumplieron meta / Total de equipos)</p> <p>Meta: 90%</p>	<p>Satisfactorio: &gt;85%</p> <p>Aceptable: 60-79%</p> <p>Crítico: 0-59%</p>	<p><b>ACTIVIDADES DE CORTO PLAZO</b> -Autobiografía de los colaboradores desde la oficina. - Programas extra-laborales de integración.</p> <p><b>ACTIVIDADES DE MEDIANO PLAZO</b></p> <p>-Encuentros culturales y deportivos entre oficinas. -Representaciones frente al gremio de colaboradores destacados.</p> <p><b>ACTIVIDADES DE LARGO PLAZO</b> -Sostenimiento e innovación de dichas actividades. -Seguimiento y control al impacto de las integraciones</p>
	<p><b>Desempeño Real:</b></p> <p>75%</p>	
	<p><b>Desempeño Real:</b></p> <p>85%</p>	

**FASE 2****COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

ANGIE JULIETH RODRIGUEZ CHAVES

COMPETENCIAS	PROCESO A INTERVENIR
<p><b>COMPETENCIAS PROFESIONALES:</b></p> <p>- <b>Liderazgo:</b> Son las capacidades que posee una persona para guiar, aportar, apoyar, innovar, comentar y compartir ideas e ideales en cualquier situación.</p> <p>- <b>Motivación al logro:</b> Es el impulso hacia la acción que hace que un individuo trate de alcanzar un objetivo consciente o inconscientemente, valioso para él.</p> <p>- <b>Organización y planificación:</b> contribuye al proceso de dirección estratégica, ya que aporta los medios para alcanzar los resultados esperados del proceso de planificación. Las demandas y necesidades de recursos humanos derivan de la planeación estratégica y operativa, y luego son comparadas con las necesidades existentes.</p> <p>- <b>Emprendimiento:</b> capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo.</p>	<p><b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b></p> <p><b>Entrada:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de estímulos.</li> <li>2. Procesos estandarizados y malas prácticas.</li> <li>3. Falta de dirección.</li> <li>4. Temor al riesgo.</li> </ol> <p><b>Proceso/Actividad:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivación.</li> <li>2. Emprendimiento.</li> <li>3. Liderazgo.</li> <li>4. Innovación</li> </ol> <p><b>Salida:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personas con orientación al logro.</li> <li>2. Optimización de procesos.</li> <li>3. Cumplimiento de metas grupales.</li> <li>4. Mejora en procesos internos.</li> </ol>

## FASES 3-4-5

INDICADORES	RESULTADO DE GESTIÓN	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
<p>1.</p> <p><b>Tipo:</b> Eficiencia / Recursos</p> <p><b>Nombre:</b> Mejora de procesos internos</p> <p><b>Propósito:</b> Evaluar los procesos internos</p> <p><b>Fórmula:</b></p> $\frac{\text{Conflictos colectivos solucionados}}{\text{Conflictos internos colectivos identificados}} * 100$ <p><b>Meta:</b> 88%</p> <p>Evaluación Empresa:</p> $\left(\frac{132}{150} * 100\right) = 88\%$ <p>El ejemplo anterior trata de los conflictos internos solucionados vs el total de conflictos internos colectivos identificados, obteniendo un resultado porcentual que evidencia el nivel de mejora de este proceso.</p>	<p><b>Satisfactorio:</b> X &gt; 85%</p> <p><b>Aceptable:</b> X &gt; 60% &lt; 84%</p> <p><b>Critico:</b> X &lt; 60%</p> <p>De acuerdo con el resultado obtenido en la evaluación que se realizó a la empresa, se evidencia que los procesos</p>	<p><b>Calidad de vida y superación personal:</b></p> <p>Estas variables son de suma importancia si se desea encontrar una mejora en el comportamiento organizacional ya que de estas variables depende la estabilidad emocional del empleado, esto mediante percepciones globales que el individuo tiene de la organización y el reflejo de la interacción entre ellos; un buen ambiente organizacional conlleva a una motivación producida, con lo que se obtiene: productividad, satisfacción, adaptación e innovación, generando las respectivas retroalimentaciones de los procesos realizados.</p> <p><b>ACTIVIDADES DE CORTO PLAZO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño e implementación programa gratificación y recompensas</li> <li>- Inclusión colaboradores en toma de decisiones</li> <li>- Definición y seguimiento indicadores</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES A MEDIANO PLAZO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión periódica implementación del programa</li> <li>- Diseño e implementación programa de prevención del estrés</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES A LARGO PLAZO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar si existe o no desmotivación y satisfacción personal</li> <li>- Retroalimentación</li> </ul>
<p>2.</p> <p><b>Tipo:</b> Eficacia / Resultados</p> <p><b>Nombre:</b> Cumplimiento de metas</p> <p><b>Propósito:</b> Evaluar el grado de cumplimiento de metas</p> <p><b>Fórmula:</b></p> $\frac{\text{Trabajadores que cumplieron la meta del mes de cada área}}{\text{Total de trabajadores por área}} * 100$ <p><b>Meta:</b> 95%</p> <p>Evaluación Empresa: Área comercial</p> $\left(\frac{1485}{1750} * 100\right) = 85\%$ <p>El ejemplo anterior trata los trabajadores del área comercial que cumplieron con la meta establecida vs el total de trabajadores de esta área, obteniendo un resultado porcentual que evidencia el nivel de cumplimiento de la meta.</p>	<p><b>Satisfactorio:</b> X &gt; 85%</p> <p><b>Aceptable:</b> X &gt; 60% &lt; 84%</p> <p><b>Critico:</b> X &lt; 60%</p>	

# DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PABLO ANDRES GODOY RAMIREZ

COMPETENCIAS	PROCESO A INTERVENIR
<p><b>COMPETENCIAS</b></p> <p><b><u>Competencias profesionales:</u></b> Es el área que analiza la organización y sus colaboradores, para que la empresa soporte los cambios que puedan presentarse.</p> <p><b><u>Competencias desarrolladas:</u></b></p> <p><b>Recolección y análisis de datos:</b> Es una tarea muy complicada, que contempla metodologías para analizar la organización y las interrelaciones de su estructura interna.</p> <p><b>Diagnóstico organizacional:</b> Es la manera como se interpretan los datos recolectados, para identificar la problemática existente, situaciones y a su vez las metas y objetivos.</p> <p><b>Acción de intervención:</b> Etapa en la que se interviene para actuar sobre lo que arroja el análisis.</p> <p><b>Evaluación:</b> Es el final, donde se valora si las acciones realizadas surtieron efecto.</p>	<p><b>Entrada:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar y analizar las áreas con mayor nivel de intolerancia.</li> <li>2. Realizar un diagnóstico.</li> <li>3. Personal adecuado para maximizar el impacto del proceso.</li> <li>4. Evaluación de los temas a tratar</li> <li>5. Satisfacción en el trabajo</li> </ol> <p><b>Proceso/Actividad:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección de persona idónea que de forma neutral podrá evaluar los autores de la organización, e identificar los problemas de clima laboral.</li> <li>2. Las encuesta que se realicen al personal para dictaminar el clima laboral debe tener en cuenta tanto los objetivos, necesidades y expectativas individuales como organizacionales.</li> <li>3. Determinar el contenido de la encuesta.</li> <li>4. Oportunidades de desarrollo personal .</li> <li>5. Compromiso de todos y cada uno de los miembros de la organización.</li> <li>6. Seguimiento a los compromisos adquiridos.</li> </ol> <p><b>Salida</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. mejora en el clima organizacional</li> <li>2. el personal identifica los objetivos de la organización y como por medio de las relaciones interpersonales se puede mejorar en los mismos.</li> <li>3. Personal apto para sortear cambios de la organización y del mercado.</li> <li>4. Personal satisfecho en su labor incentivando la innovación</li> <li>5. Disminuye las renuncias por mal ambiente laboral y por ende personal capacitado en futuro para mejorar mejores ocupaciones.</li> </ol>

## FASES 3-4-5

INDICADORES	RESULTADO DE GESTIÓN	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
<p><b>1. Tipo:</b> Eficacia</p> <p><b>Nombre:</b> participantes en la encuesta .</p> <p><b>Propósito:</b> Este indicador permite medir que porcentaje de empleados realizaron la encuesta.</p> <p><b>Formula:</b></p> $\frac{\text{NÚMERO DE PERSONAS QUE REALIZARON LA ENCUESTA}}{\text{NÚMERO DE EMPLEADOS}} * 100$ <p><b>Meta:</b> 80%</p>	<p><b>Satisfactorio:</b> X≥80%</p> <p><b>Acceptable:</b> 50%&gt;X≥69%</p> <p><b>Crítico:</b> X&lt;49%</p> <p>Con este resultado obtenido se puede evidenciar que el personal está interesado en colaborar para identificar factores que puedan repercutir en contra de una mejor convivencia para el mejoramiento del clima organizacional.</p>	<p>El clima organizacional tiene influencia directa en la productividad y la calidad en las labores realizada por los empleados de la organización ya que su productividad esta ligada directamente proporcional a como se sienta dentro de la organización y como se motive al cumplimiento de metas y calidad en sus resultados, por consiguiente se le propone a la organización Mejorar en temas relacionados con comunicación corporativa del siguiente modo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar periódicamente intervención en la organización por medio de encuestas con el fin de que los colaboradores expresen como se sienten con respecto a sus relaciones interpersonales dentro del lugar de trabajo.</li> <li>2. Posteriormente los jefes de cada área a intervenir, realicen reuniones para tratar los temas a mejorar y corregir.</li> <li>3. Realizar capacitaciones al personal con el fin de que se sientan valorados . tenidos en cuenta para contar con sus capacidades intelectuales y motoras.</li> <li>4. Realizar un cronograma de integración y socialización por medio de actividades con los empleados de la organización.</li> <li>5. Cultivar el sentido de pertenencia en la compañía y así mejorar la cultura organizacional.</li> <li>6. Realizar convocatorias internas para que los empleados tenga la posibilidad de crecer profesional y laboralmente.</li> </ol>

## CONCLUSIONES

- La capacitación es el proceso más importante de una compañía ya que desde allí se forma el recurso más importante que ayudara a cumplir los objetivos de la empresa, por lo cual es importante llevar a cabo cada uno de los procesos propuestos en esta fase de esta forma se mejorara el rendimiento y capacidades del personal. El espacio debe ser óptimo para el número de capacitantes ya que en un lugar estrecho no permitirá la comodidad para un buen aprendizaje.
- La gestión del Talento Humano por competencias requiere romper con los actuales esquemas del sistema educativo y reformularlos de acuerdo a los nuevos paradigmas de la educación por competencias. El talento humano debe ser una persona que promover y facilitar la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y eficiencia.
- Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.
- Se puede concluir que las competencias son de vital importancia en el mundo laboral ya que son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva y que por medio de una evaluación de las mismas permiten a una empresa ser competitiva en un contexto determinado.